

Ing. Christoph Krendl

**Effizienzsteigerung interner Arbeitsabläufe aufgrund einer
strategischen Personalentwicklung, insbesondere durch
Mitarbeiterüberwachung mittels IT-Security**

eingereicht als

- Diplomarbeit -

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

University of Applied Sciences

Fachbereich

Wirtschaftswissenschaften

St. Pölten – 2011

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer: Prof. Mag. Erich Greistorfer

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

Bibliographische Beschreibung

Ing. Krendl, Christoph:

Effizienzsteigerung interner Arbeitsabläufe aufgrund einer strategischen Personalentwicklung, insbesondere durch Mitarbeiterüberwachung mittels IT-Security

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,
Diplomarbeit, 2011, 66 Seiten

Referat

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, herauszufinden, mit welchen Mitteln ein Unternehmen (teilweise sogar beispielhaft an der Niederösterreichischen Versicherung AG, welche mein Arbeitgeber ist) geeignetes und potentiell Personal eruieren kann und die internen Prozesse bzw. Arbeitsabläufe der Mitarbeiter unter Verwendung von verschiedenen Informationstechnologien (Basis für eine Mitarbeiterüberwachung) verbessert werden können. Eine kurze Behandlung des Bereiches Personalmanagement soll diese Arbeit abrunden und somit einen Gesamteindruck zum Thema Personal und Effizienzsteigerung vermitteln. Zum Schluss erfolgt eine kritische Betrachtung des Bereiches und die möglichen Gefahren werden angesprochen sowie das Gesamtergebnis repräsentiert.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung.....	1
1.1 Allgemeines zu dieser Arbeit	1
1.2 Das optimale Personal als Problemstellung in Unternehmen	1
1.3 Zielsetzung.....	3
1.4 Aufbau der Arbeit.....	3
2 Betriebswirtschaftliche Sichtweise und Einordnung	4
2.1 Einordnung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre	4
2.2 Darstellung dieses speziellen Teilbereiches	4
2.3 Spezieller Aspekt.....	5
3 Das Personal als wichtigste Ressource im Unternehmen	6
3.1 Das Verständnis von Human Resource Management.....	6
3.1.1 Definition und Zweck einer strategischen Personalentwicklung	8
3.1.2 Die Planung des optimalen Personalbedarfs.....	12
3.1.3 Einsatzmöglichkeiten des Personals in Unternehmen.....	15
3.1.3.1 Vielfältige Möglichkeiten für Mitarbeiter in Unternehmen	15
3.1.3.2 Die verantwortungsvolle Rolle von Führungskräften.....	17
3.1.3.3 Führungs- und Motivationsinstrumente zur Effizienzsteigerung	19
3.1.4 Die Problematik der Personalfreisetzung.....	21
3.1.5 Die Verwaltung des Personals in Unternehmen wird unterschätzt	22
3.1.5.1 Entlohnung des Personals als komplexer Faktor	23
3.1.5.2 Personalcontrolling soll nicht vernachlässigt werden	24
3.2 Strategische Personalentwicklung in Unternehmen.....	25
3.2.1 Nutzen einer adäquaten Unternehmenskultur	25
3.2.1.1 Das Leitbild in Unternehmen	27
3.2.1.2 Ziele im Unternehmen gründlich festlegen	28
3.2.1.3 Die Unternehmensphilosophie soll gelebt werden.....	29
3.2.2 Begleitende Analyse des Personals.....	30
3.2.2.1 Erstellung eines Anforderungsprofils zur Einschränkung	30
3.2.2.2 Vergleich von Profilen um Vor- und Nachteile abzuwägen	32
3.2.2.3 Ermittlung des Eignungsprofils der Mitarbeiter.....	33
3.2.2.3.1 Geeignete Beurteilungssysteme für Mitarbeiter	33
3.2.2.3.2 Information aus dem strukturierten Mitarbeitergespräch.....	35
3.2.2.3.3 Das Assessment-Center als wichtiges Instrument	36
3.2.2.4 Profilvergleich vs. Personalportfolio	38
3.2.3 Zieldefinition: Wo soll es hingehen.....	39
3.2.4 Feststellung des Personalentwicklungsbedarfs der Mitarbeiter	39

3.2.5	Personalentwicklungsmaßnahmen fördern die Mitarbeiter.....	40
3.2.5.1	Ein erster Überblick.....	40
3.2.5.2	Die Übungsfirma – Mitarbeiter gründlich vorbereiten	45
3.2.5.3	Effizientes Coaching durch Führungskräfte	46
3.2.6	Umsetzung der Personalpolitik im Unternehmen	46
3.2.6.1	Personalentwicklung ist Aufgabe des Managements	47
3.2.6.2	Information und Beteiligung der Mitarbeiter ist maßgebend	47
3.2.6.3	Kontrolle der Implementierung und Wirtschaftlichkeit	48
4	Steigerung der Effizienz interner Arbeitsabläufe	51
4.1	Begriffsabgrenzungen um Klarheit zu schaffen	51
4.1.1	Informationssicherheit im heutigen Zeitalter	51
4.1.2	Datenschutz: Mehr als nur ein Wort.....	52
4.1.3	Was wird unter Effizienz verstanden	52
4.2	Daten als Grundlage wirtschaftlichen Handelns.....	52
4.2.1	Notwendigkeit und Funktion von Kontrollen	53
4.2.2	Die Motivation der Mitarbeiter als wichtiger Faktor	54
4.2.3	Kontrolle als Motivations- und Führungsinstrument.....	54
4.2.4	Voraussetzungen für Mitarbeiterkontrollen	56
4.3	Der Gewinn wertvoller Daten über die Mitarbeiter	56
4.3.1	Die Betrachtung von Internet und E-Mail Überwachung.....	57
4.3.1.1	Das Internet als Chance und Gefahr zugleich	57
4.3.1.2	E-Mails im Unternehmensalltag.....	59
4.3.2	Die Einbindung eines Trouble-Ticket Systems.....	61
5	Entstehung von Problemen und Risiken	64
6	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	65
Anhang.....	V	
Anhang A – Unternehmensphilosophie der NV	VI	
Anhang B – Funktionsgruppenschema einer Versicherung im Innendienst	VII	
Anhang C – Gehaltsschema einer Versicherung im Innendienst	VIII	
Anhang D – Mindestgehaltsschema eines Außendienstmitarbeiters einer Versicherung	IX	
Anhang E – Besonderes Prämierungsmodell im Außendienst der NV	X	
Anhang F – Muster für die Inhalte eines Sozialplans.....	XI	
Literaturverzeichnis.....	XII	
Eidesstattliche Erklärung.....	XXI	

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment-Center
AG	Aktiengesellschaft
bzw.	beziehungsweise
CBT	Computer Based Training
CIT	Critical Incident Technique
E-Learning	Electronic Learning
E-Mail	Electronic Mail
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ERMS	E-Mail Response Management System
ESS	Employee Self Service
etc.	et cetera
HR / HRM	Human Resource Management
HTTP	Hypertext Transfer Protocol
IMAP	Internet Message Access Protocol
IT	Informationstechnik
KPI	Key Performance Indicator
MbO	Management by Objectives
MSS	Manager Self Service
MTM	Methods Time Measurement
NV	Niederösterreichische Versicherung
OSI	Open Systems Interconnection Reference Model
p. a.	per annum
PE	Personalentwicklung
POP	Post Office Protocol
REFA	Ausschuss für Arbeitszeitermittlung
ROI	Return on Investment
SMTP	Simple Mail Transfer Protocol
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TCP / IP	Transmission Control Protocol / Internet Protocol
WBT	Web Based Training
WWW	World Wide Web
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Faktoreinteilung nach Gutenberg	4
Abbildung 2: Aufbau des Human Resource Managements	7
Abbildung 3: Bedeutung der Human Resource Management Prozesse	8
Abbildung 4: People Strategy und Personalentwicklung	10
Abbildung 5: Verschiedene Aspekte wirken auf die Personalentwicklung	11
Abbildung 6: Ablauf der Personalentwicklung	12
Abbildung 7: Bestimmung des Personalbedarfs	14
Abbildung 8: Einfaches Führungskonzept	18
Abbildung 9: Dreidimensionales Führungsmodell	19
Abbildung 10: Motivationskreislauf	20
Abbildung 11: Möglichkeiten eines Personalcontrollings	24
Abbildung 12: Konzept eines Data-Warehouse	25
Abbildung 13: Eisberg Modell der Unternehmenskultur	26
Abbildung 14: Ziele der Personalwirtschaft	28
Abbildung 15: Anforderungsprofil eines Versicherungsvertreters	31
Abbildung 16: Graphische Darstellung des Profilvergleichs	32
Abbildung 17: Möglicher Ablauf eines Mitarbeitergesprächs	36
Abbildung 18: Der Ablauf eines Assessment-Centers	37
Abbildung 19: Einteilung des Personalportfolios	38
Abbildung 20: Priorität der Information	48
Abbildung 21: Kontroll-Motivationskreislauf	55
Abbildung 22: Einfache Firewall Architektur	59
Abbildung 23: Funktionsprinzip POP	60
Abbildung 24: Funktionsprinzip IMAP	60
Abbildung 25: Verfügbarkeits-Kosten Diagramm	62

1 Einleitung

1.1 Allgemeines zu dieser Arbeit

Das Thema „Effizienzsteigerung interner Arbeitsabläufe aufgrund einer strategischen Personalentwicklung, insbesondere durch Mitarbeiterüberwachung mittels IT-Security“ wurde wegen aktueller Anlässe innerhalb des Unternehmens, in welchem ich tätig bin, gewählt.

Der Hintergrund dieser Arbeit ist, herauszufinden, ob es Möglichkeiten gibt, um die Effizienz der Arbeitsabläufe in einem Arbeitsumfeld zu erhöhen. Ein Unternehmen muss heutzutage möglichst effizient arbeiten, um wirtschaftliche Erfolge erzielen zu können. Ohne eine zweckmäßige Kontrolle gibt es nicht viele Wege für den Arbeitgeber festzustellen, ob ihre Mitarbeiter die internen Arbeitsabläufe erfolgreich umsetzen. Für überwachte Angestellte jedoch ist eine Umsetzung der existierenden Arbeitsregeln unumgänglich. Diese Arbeit versucht herauszufinden, wie und warum Mitarbeiter kontrolliert werden sollten. Außerdem soll die triviale Bedeutung einer strategischen Personalentwicklung als Basis für eine Effizienzsteigerung aufgezeigt werden. Wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer die Überwachung als informative und unterstützende Funktion ansehen sowie die Rolle der Personalentwicklung als Aufstiegsmöglichkeiten betrachten, dann kann dies zu positiven Effekten führen. Der Mitarbeiter bekommt einen exakten und effizienten Weg, seine Arbeit zu erledigen und der Arbeitgeber erhält Informationen darüber, wie er bestimmte Prozesse besser und effizienter gestalten kann. Das endgültige Ergebnis der Mitarbeiterüberwachung könnte somit eine Verbesserung der internen Arbeitsabläufe im Unternehmen mit sich bringen.

1.2 Das optimale Personal als Problemstellung in Unternehmen

Ohne Informations- und Kommunikationstechnik ist das Leben im 21. Jahrhundert kaum mehr vorstellbar (vgl. o. V., 2009a, o. S.). Unternehmen arbeiten überwiegend mit Informationen, welche somit geschützt werden müssen, um nicht zweckentfremdet zu werden (vgl. o. V., 2009b, S. 7).

„Gerade in Zeiten von Globalisierung, steigender Mobilität und wachsender Abhängigkeit der Industrienationen von Informations- und Kommunikationstechnik nimmt das Sicherheitsbedürfnis immer mehr zu“ (Zitat, o. V., 2009d, S. 7).

Heutzutage kann man mit Hilfe der IT, an jedem beliebigen Ort, Informationen und Dienste abrufen. Dies ist besonders durch die Dynamik und Vertretbarkeit der neuen Techniken möglich geworden und erleichtert somit die Kommunikation (vgl. o. V., 2006, S. 9).

Dieser Aspekt beschleunigt die internen Prozesse und kann die Produktivität eines Unternehmens positiv beeinflussen (vgl. Bärwolff, Victor, Hüsken, 2006, S. 115 f). Der Einsatz dieser neuen

Techniken kann jedoch auch negativ sein: Sie können für private Angelegenheiten genutzt werden, was wiederum die Mitarbeiter in ihrer Effizienz behindern kann.

„Fabrikations- und Geschäftsgeheimnisse sowie der Datenschutz des Unternehmens können gefährdet werden, wenn z. B. vertrauliche Informationen per E-Mail an Unberechtigte versendet werden“ (Zitat, o. V., 2009b, S. 7).

Kosten für das Unternehmen können ebenso bei einer privaten Nutzung des Unternehmensnetzes durch die Arbeitnehmer entstehen. Aufgrund des vermehrten Einsatzes von mobilen Endgeräten im Arbeitsumfeld steigt diese Gefahr zunehmend an (vgl. o. V., 2009b, S. 7).

Da die Technik in der heutigen Zeit sehr fortgeschritten ist, kann die Überwachung von Mitarbeitern sehr vielfältig ausfallen. Mögliche Mittel dazu sind eine Zeiterfassung, Überwachungssoftware, aber auch Magnetkarten und Logfiles (vgl. Kary, 2007, o. S.).

Der Faktor Mensch als wichtige Komponente im Unternehmenssystem wurde dabei leider erst erkannt, als man merkte, dass zunehmend Knappheit beim Humankapital herrscht. Durch die informationstechnischen Mittel können bestimmte Qualifikationen besser genutzt und die Motivation gesteigert werden, jedoch können sie auch demotivierend wirken. Deshalb ist das Personal ein kritischer Punkt, welcher, vorausgesetzt er wird richtig behandelt, eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Wirtschaften ist. Ohne das Wollen und Können der Mitarbeiter können keine Potentiale genutzt und Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden (vgl. Mroß, Thielmann-Holzmayer, 2005, S. 4).

In vielen Unternehmen ist heutzutage die Problematik mit dem richtigen Personal bereits erkannt worden. Leider wird zumeist nur das Leistungsvermögen als Humanwert angesehen und nicht die Mitarbeiter selbst (vgl. ebenda, S. 4). Aus diesem Grund werden auch immer öfters die hohen Personalkosten kritisiert, welche im Endeffekt ausschlaggebend für zahlreiche Kündigungswellen in schlechten, aber auch in guten Zeiten sind (vgl. ebenda, S. 5).

Jedoch ist immer daran zu denken, dass bestimmte Personalvermögens Elemente sehr knapp sein können, je spezieller die geforderten Qualifikationen für eine Arbeitsaufgabe sind (vgl. ebenda, S. 10; Drumm, 2008, S. 9 f).

Das gewünschte Personal soll in Zeiten einer starken Globalisierung immer flexibler auf veränderte Umwelteinflüsse und Situationen reagieren, um dem eigenen Unternehmen bestmöglich zu helfen. Neben dieser Anforderung soll ebenso ein breit gefächertes Wissen vorhanden und die Motivation zur Leistungserstellung so groß wie möglich sein. Dieses Wissen selbst kann bereits als treibende Kraft im Produktionsprozess betrachtet werden. Jedoch muss zu jedem Zeitpunkt, für Mitarbeiter sowie für die gesamte Organisation, eine Lernbereitschaft vorhanden sein, da immer neue Kenntnisse vermittelt werden müssen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Die Schwierigkeit liegt nun darin, geeignetes Personal zu finden, welches all diese Aspekte für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit der eigenen Unternehmung erfüllt (vgl. Wegerich, 2007, S. 13).

1.3 Zielsetzung

Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es, zu erkennen, wie mit einer strategischen Personalentwicklung und Kontrolle der Mitarbeiter, welche mit Hilfe einer unternehmensinternen IT durchgeführt wird, die betrieblichen Arbeitsabläufe effizienter gestaltet werden können. In dieser Arbeit wird also besonders auf die betrieblichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie die vorhandenen Techniken zur Beobachtung der Arbeitsprozesse eingegangen.

Somit ergibt sich ausgehend von der Problemstellung und der oben beschriebenen Zielsetzung folgende Frage, die im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden soll:

Wie kann eine Kontrolle / Beobachtung der Mitarbeiter erfolgen, um daraus resultierend genügend Wissen zu generieren, um Arbeitsabläufe, unter dem Aspekt einer strategischen Personalentwicklung, effektiver gestalten zu können?

1.4 Aufbau der Arbeit

Diese wissenschaftliche Arbeit unterteilt sich in drei Hauptteile und wird mit der Betrachtung möglicher Risiken sowie neuer Erkenntnisse am Schlussteil und letztendlich mit der Beantwortung der Zielstellungsfrage abgeschlossen.

Das erste Kapitel befasst sich mit dem Thema Informationssicherheit und Personal in Anbetracht der Einordnung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre.

Im zweiten Kapitel wird versucht die Bedeutung eines Human Resource Managements und der damit eingesetzten strategischen Personalentwicklung aufzuzeigen. Die Einflüsse werden hier beschrieben und Methoden der modernen PE behandelt.

Im letzten und abschließenden Abschnitt der drei Hauptkapitel wird darauf eingegangen, wie wichtig Kontrollen betreffend der Mitarbeiter sind und inwiefern diese ein Motivations- und Führungsinstrument sein können. Die einzelnen Technologien einer Mitarbeiterüberwachung werden beschrieben und ebenso, wie daraus folgend eine Effizienzsteigerung hinsichtlich der Arbeitsprozesse anhand dieser Daten erfolgen kann.

Die angefallenen Erkenntnisse und Ergebnisse werden im Schlussteil zusammengefasst wiedergegeben und die zuvor aufgeworfene Frage somit beantwortet.

2 Betriebswirtschaftliche Sichtweise und Einordnung

2.1 Einordnung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Die in der Arbeit behandelte strategische Personalentwicklung und Mitarbeiterüberwachung finden auf der sozialen Ebene in der betriebswirtschaftlichen Sichtweise statt. Hier beschäftigt man sich mit dem Thema, wie man die Mitarbeiter am besten motivieren kann, um eine möglichst hohe Effizienzsteigerung zu erreichen. Ebenso zählt die Mitarbeiterkontrolle zu einem der dispositiven Faktoren im allgemeinen Betrieb. Diese beschreiben eine menschliche Arbeitsleistung, welche die Elementarfaktoren, die wiederum in der Unternehmung verwendet werden, strategisch-operativ einsetzt.

2.2 Darstellung dieses speziellen Teilbereiches

Die Kontrolle bzw. Überwachung der Mitarbeiter als dispositiver Faktor im Unternehmen sollte nicht vernachlässigt werden. Besonders in der heutigen Zeit kann man mit technischen Mitteln, diesen operativen Schritt einfacher gestalten, als in früheren Phasen.

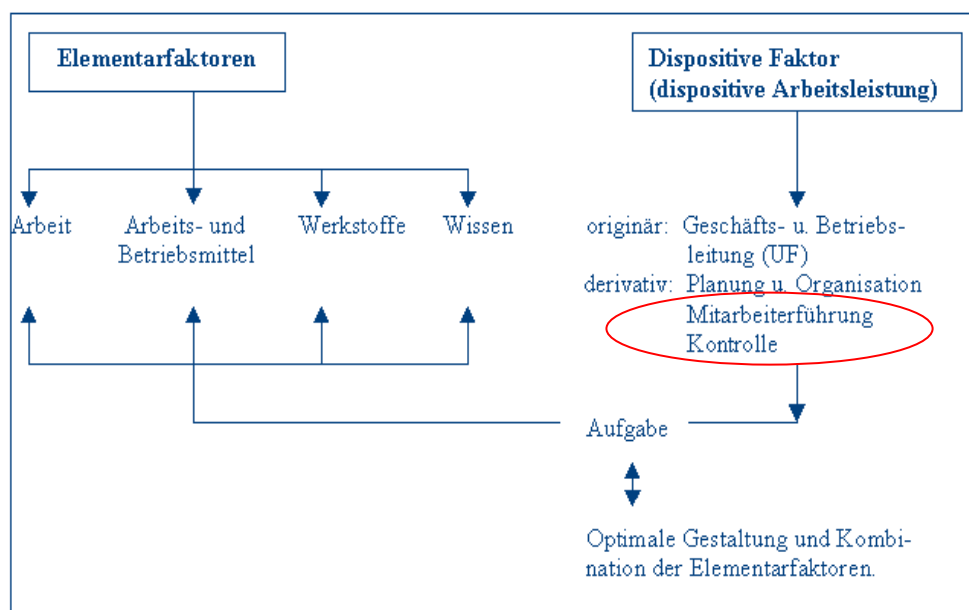


Abbildung 1: Faktoreinteilung nach Gutenberg

Quelle: o. V., 2011, o. S.

Die oben abgebildete Grafik stellt den Zusammenhang zwischen den elementaren und dispositiven Faktoren innerhalb eines Unternehmens nach Gutenberg dar und soll besonders auf die Mitarbeiterführung und Kontrolle hinweisen. Die elementaren Faktoren der menschlichen Arbeit stellen alle Tätigkeiten dar, welche unmittelbar mit der Leistungserstellung zu tun haben und einen finanziellen Bezug besitzen. Die dispositiven Faktoren leiten und lenken die betrieblichen Vorgänge (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 16).

Einen weiteren Ansatz der Betriebswirtschaft für das Unternehmen stellt die systemorientierte Theorie dar. Sie sieht die Unternehmung als System, welches sozial, strukturiert und zielorientiert arbeitet. Es transformiert Input wie Menschen, Anlagen, Materialien, Energie, Informationen und Zahlungsmittel zu Output (vgl. ebenda, S. 19; Ulrich, 1970, S. 47).

Weiters wird unterschieden in einen marktleistungsbezogenen Funktionsbereich, welcher die Produktion, Produktentwicklung und den anschließenden Absatz beinhaltet, den betriebsmittelbezogenen Bereich, der sich mit dem Personalwesen, der Anlagenwirtschaft, der Materialwirtschaft, dem Informationswesen sowie dem Finanzwesen beschäftigt und zu guter letzt den unternehmensbezogenen Bereich mit der Gesamtführung der Unternehmung. Man sieht hier sofort, dass dieser Ansatz, im Gegensatz zu Gutenberg, das Personalwesen berücksichtigt (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 20; Ulrich, 1970, S. 49; Staehle, 1975, S. 720). Somit nimmt diese Theorie auf die Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen der Menschen Rücksicht und verbleibt nicht nur auf den wirtschaftlichen Aspekten.

Da der soziale Teilbereich besonders im Personalwesen eine große Rolle spielt, ist eine optimale Kombination von Kontrolle und Mitarbeitermotivation zu bestimmen. Diese Problematik wird in dieser Arbeit später noch einmal näher betrachtet. Schafft man dieses „Kunststück“, steht einer Effizienzsteigerung aufgrund neu gewonnener Informationen aus den Arbeitsabläufen nichts mehr im Weg.

2.3 Spezieller Aspekt

In dieser wissenschaftlichen Arbeit werden besonders die Verwendung der Informations- und Kommunikationstechnik im Personalsektor sowie der Einsatz einer strategischen Personalentwicklung inmitten eines Human Resource Managements, als spezielle Aspekte angesehen.

Gerade unter der Verwendung bestimmter Instrumente dieser Techniken ist ein hohes Potential an Kontrollfähigkeit vorhanden, um anschließend, mit den gewonnenen Erkenntnissen, durch Verbesserung der internen Arbeitsabläufe, die Effizienz des Unternehmens steigern zu können.

3 Das Personal als wichtigste Ressource im Unternehmen

Im heutigen Zeitalter der Globalisierung ist die Humanressource, also der Faktor Mensch und somit der Mitarbeiter, einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Diese Feststellung trifft auf alle Bereiche der Wirtschaft zu, aber essentiell auf die moderne Dienstleistungsbranche, wie es unter anderem die Versicherungsbranche ist, wo den Kunden ausschließlich Dienstleistungen angeboten werden.

Die Mitarbeiter mit ihrer Motivation, ihren Qualifikationen und Potentialen, werden nach Loffing als langfristiger Erfolgsfaktor angesehen, denn ohne sie und ihre Vorgesetzten, den Führungskräften, gibt es auf Dauer gesehen, keinen einhergehenden Erfolg im Unternehmen (vgl. Loffing, 2006, S. 5).

Der Autor Kolb ist der Ansicht, dass die Mitarbeiter als wertvolles Humankapital ständig weiterentwickelt und gepflegt werden müssen, um die Ressource Mensch bestmöglich auszuschöpfen (vgl. Kolb, 2010, S. 458).

Jedoch ist der gesamte Bereich Personal eines Unternehmens, wie jede andere betriebliche Ressource, der Wirtschaftlichkeit unterzogen. Alle Maßnahmen, welche die Förderung und Verwaltung von Mitarbeitern betreffen, müssen nach heutigem Standpunkt rentabel sein (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 3).

In vielen Unternehmen werden die erfolgsträchtigen Fähigkeiten und Potentiale der Mitarbeiter, als eine Art Ansammlung von wichtigen Ressourcen angesehen. Das Human Resource Management, oder auch Personalmanagement bzw. HRM als Kurzform, soll diese Ressourcen ständig ausbauen sowie die Bereitschaft zur effektiven Produktivität herstellen (vgl. ebenda, S. 3).

Im nächsten Kapitel wird der Begriff HRM nun näher erläutert und die zugehörigen Funktionen dargestellt.

3.1 Das Verständnis von Human Resource Management

HRM ist die moderne Umschreibung des betrieblichen Personalmanagements oder auch gleichzusetzen mit dem Begriff Personalwesen sowie der Personalwirtschaft und wird in der modernen Sichtweise als Human Capital Management bezeichnet. Es beinhaltet laut Kolb den Faktor Mensch bzw. seine verrichtete Arbeit (vgl. Kolb, 2010, S. 3).

Folgende Abbildung zeigt den konzeptionellen Aufbau des HRM nach dem Pforzheimer 3-Säulen-Modell zum Personalmanagement. Es bildet auch die drei Kernprozesse ab, unter anderem die Mitarbeiterbetreuung, welche sich mit der Personalbeschaffung, dem Personaleinsatz, der Mitarbeiterbindung und Personalfreisetzung beschäftigt. Desweiteren zählt noch die

Personalentwicklung sowie die Mitarbeiterführung und die Zusammenarbeit der Mitarbeiter hinzu (vgl. ebenda, S. 4).



Abbildung 2: Aufbau des Human Resource Managements

Quelle: Hochschule Pforzheim, 2011, o. S.

Auch bei Hentze und Kammel stellt die Personalfunktion im HRM eine strategische Aufgabe dar, welche das Ziel hat, langfristig mit der Humanressource Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern abzusichern. Das Personalmanagement (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 5 f):

- ✓ ist ökonomisch und verhaltenswissenschaftlich angelegt (vgl. Staehle, 1988, S. 580).
- ✓ betrachtet die Aufgaben und Funktionen als zusammenhängend (vgl. Wright, Snell, 1991, S. 203 ff).
- ✓ versucht Managemententscheidungen in das HRM zu integrieren (vgl. Tichy et al., 1982).
- ✓ wird nicht nur mehr als eine Funktion angesehen (vgl. Staehle, 1988, S. 580).

Das HRM soll ebenso die Unternehmensstrategie und Personalpolitik beinhalten. Denn diese beiden strategischen Funktionen beeinflussen so gut wie immer die Belegschaft des Unternehmens, welche wiederum mit ihren Fähigkeiten und der Arbeitsmotivation, diese beiden Prozesse stark abhängig machen. Deshalb ist es wichtig, dass beim HRM alle Maßnahmen der Geschäftsführung bezüglich der Mitarbeiter miteinbezogen werden (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 47 f; Staehle, 1988).

Diese Sichtweise versucht nicht einen kurzfristigen Erfolg oder Gewinn zu erzielen, sondern die Existenz des Unternehmens auf lange Zeit zu sichern. Dies soll mit Hilfe der Gestaltung und Entwicklung des Unternehmens, durch die Nutzung von Potentialen sowie der Entwicklung der Belegschaft über Generationen hinweg, realisiert werden. Deshalb ist ein nachhaltiges Personalmanagement, aufgebaut auf der Unternehmenskultur sowie den Visionen der

Geschäftsführung und mit der einhergehenden Unternehmensstrategie, trivial (vgl. Weißenrieder, Kosel, 2010, S. 11 f).

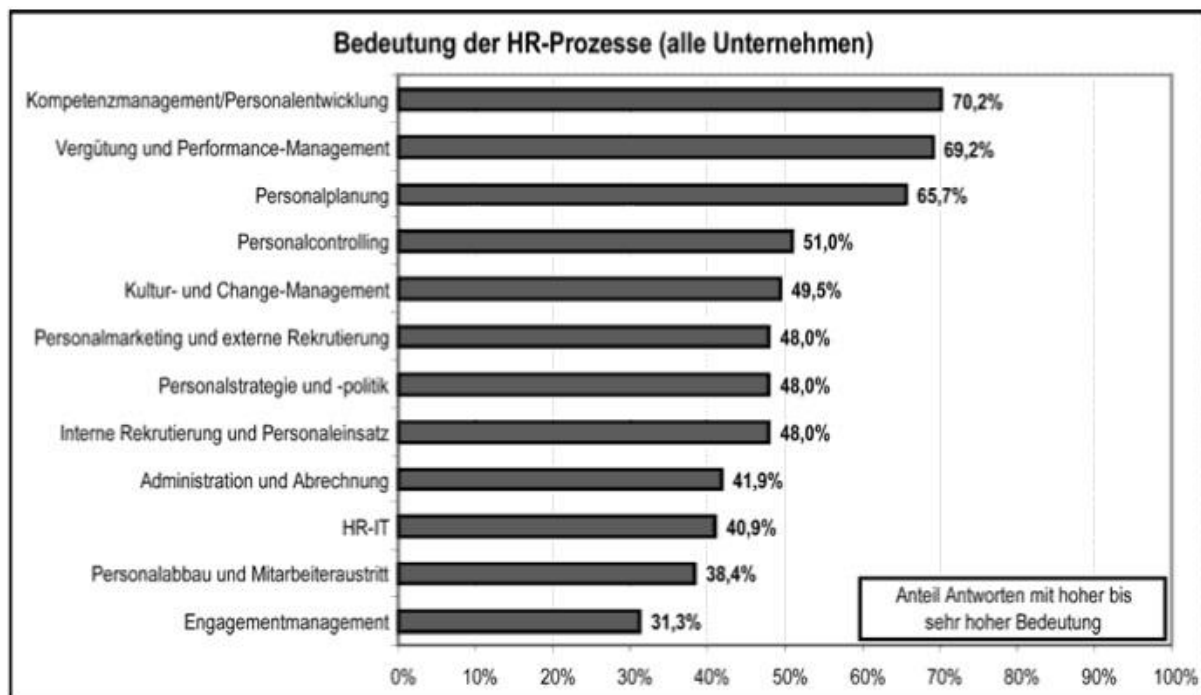


Abbildung 3: Bedeutung der Human Resource Management Prozesse

Quelle: Meifert, 2010, S. 31

Obige Abbildung zeigt die Wichtigkeit des HRM in der heutigen Zeit in vielen Unternehmen. Hier ist besonders gut zu sehen, dass ein großer Wert auf die strategische Personalentwicklung, sprich auf die Wertsteigerung des Personals gelegt wird (vgl. Meifert, 2010, S. 31).

3.1.1 Definition und Zweck einer strategischen Personalentwicklung

Eine mögliche Betrachtung ist, Personalentwicklung oder abgekürzt PE, als eine personalwirtschaftliche Funktion zu sehen, welche versucht, allen Beteiligten eines Unternehmens genügend Qualifikation zu vermitteln, um zukünftige Aufgaben bewältigen zu können. Sie bestrebt, das Potential aller, im Hinblick auf die betrieblichen Ziele, voll auszuschöpfen (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 339). Nach Meifert soll die strategische PE mögliche Schlüsselqualifikationen weiterentwickeln, welche den Anforderungen zur Bewältigung von Problemen gerecht werden. Sie kann ebenso durch Verbesserung der Unternehmenskultur, der Mitarbeitermotivation und das daraus resultierende gehobene Unternehmensimage eine Wertsteigerung des Unternehmens bewirken (vgl. Meifert, 2010, S. 77; Solga, Ryschka, Mattenklott, 2011, S. 19 f).

Loffing sieht PE als unbedingte Notwendigkeit, um ein Unternehmen mit Erfolg weiterzuentwickeln und gleichzeitig als Pflicht für jedes Management. Denn sie bereitet die Belegschaft auf Veränderungen vor, damit sie diese mit einer Kreativität tragen und Probleme lösen können. Ebenso resultiert daraus Motivation, Zufriedenheit, Engagement und Flexibilität (vgl. Loffing, 2006, S. 15).

Kolb jedoch hinterfragt, ob sich dieses Lernen langfristig rechnet oder der Mitarbeiter „gekauft“ werden soll. Er spricht hier vom sogenannten „Make or Buy“ Konzept (vgl. Kolb, 2010, S. 459). Er sieht die PE als wichtige Aufgabe der Führungskräfte, denn versagen diese mit ihren Funktionen und den Anleitungen aus den verschiedenen Methoden der Weiterentwicklung, wird langfristig gesehen kein positiver Lerneffekt erzielt. Eine strategische Personalentwicklung ist für moderne Unternehmen aus folgenden Gründen zweckmäßig (vgl. ebenda, S. 460):

- ✓ Dauerhafte Anpassung der Qualifikationen
- ✓ Entwicklung des Arbeitskräftepotentials aufgrund von externen Engpässen
- ✓ Sicherung und Steigerung der Konkurrenzfähigkeit mittels der erhöhten Wettbewerbsfähigkeit aufgrund der Mitarbeiterqualifikationen
- ✓ Vorteilsgenerierung am externen Arbeitsbeschaffungsmarkt
- ✓ Wesentlich für die Personalerhaltung und Leistungsstimulation
- ✓ Immaterielle Investition in das Humankapital für den Unternehmenserfolg
- ✓ Erhaltung des sozialen Status der Mitarbeiter in der Gesellschaft

Auch die PE arbeitet mit Zielen, welche sich aus den abgeleiteten Oberzielen der Unternehmung ergeben. Somit hat jeder Bereich eine Vorgabe, die er in Zukunft erreichen soll. Jedoch unterscheiden sich diese Ziele zumeist von denen der Mitarbeiter und es kann zu indifferenten, komplementären oder konfliktären Erwartungen kommen. Die Verantwortlichen der PE versuchen diese Haltungen zu beseitigen, indem sie diese persönlichen Bedürfnisse in die Unternehmensziele integrieren. Oberziele der strategischen PE sind unter anderem (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 347 ff; Berthel, Becker, 1986, S. 546):

- ✓ Motivierung der Mitarbeiter
- ✓ Erhöhung des Qualifikationsniveaus, insbesondere der Lernfähigkeit
- ✓ Entdeckung von Mitarbeitern mit deren Qualifikationen und Potentialen
- ✓ Erhaltung, Förderung und Erweiterung der individuellen Qualifikationen
- ✓ Sicherung der Personalbedarfsdeckung und Einrichtung einer Reserve
- ✓ Erhöhung der Mobilität und flexibler Einsatz der Mitarbeiter

Meifert sieht die PE in einer „People Strategy“ begründet. Sie bestimmt das Ergebnis und ergänzt dieses um betriebliche Ziele, wie z. B. ein internes Produktportfolio. Prinzipiell stellt sie ein Konzept zur Weiterentwicklung des Personals innerhalb eines Unternehmens dar und ist langfristig angeordnet. Sie sagt aus, wo die Mitarbeiter innerhalb eines bestimmten Zeitraumes stehen sollen (vgl. Meifert, 2010, S. 79).

Die PE selbst versucht sich zuerst einzuordnen, ob sie ein strategischer Partner der Unternehmensführung oder nur der Trainer zur Weiterbildung ist. Anschließend wird von den abgeleiteten Oberzielen ein Produktkatalog geführt und versucht, die ganze PE mittels strategischer Guidelines zu befolgen. In diesen Richtlinien ist festgelegt, wer bei welchen Maßnahmen bestimmte Rollen einnimmt und Entscheidungsträger ist. Ein typisches Beispiel in diesem Bezug ist, wer bei der Beförderung eines Mitarbeiters ein Veto einlegen kann und diesen Prozess genehmigt (vgl. ebenda, S. 80).

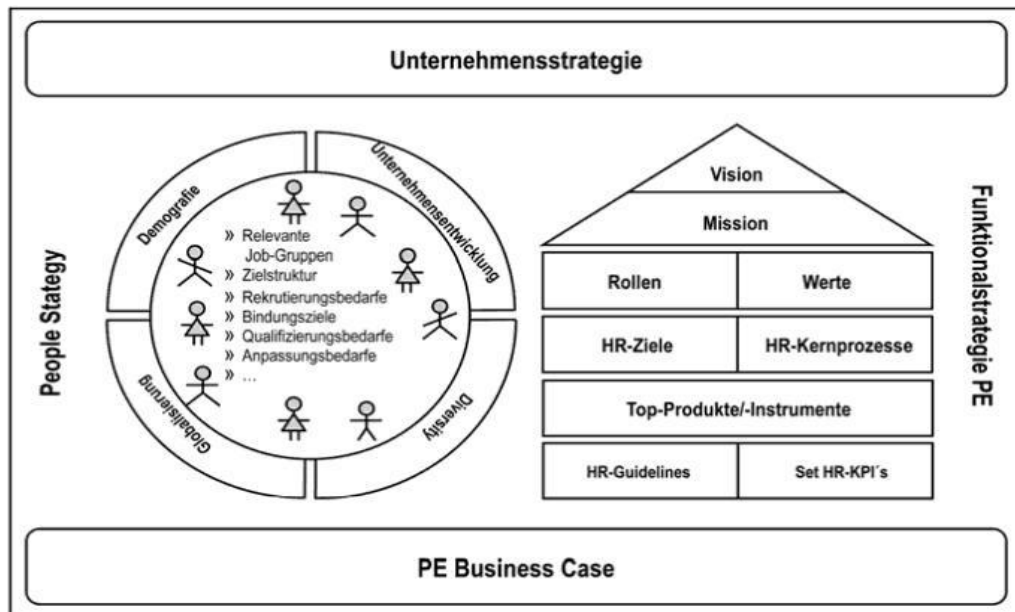


Abbildung 4: People Strategy und Personalentwicklung

Quelle: Meifert, 2010, S. 81

Hier wird der Zusammenhang der strategischen Personalentwicklung mit der zuvor festgelegten People Strategy, unter dem Aspekt der Unternehmensstrategie, nach Meifert abgebildet.

Die PE ist ein Unternehmensprozess, welcher bei der Ermittlung des Bedarfs an Personalentwicklung startet, dann die Definition der erforderlichen Maßnahmen beinhaltet, sowie die Konzeptgestaltung, Durchführung, Controlling und abschließend die Transfersicherung der Entwicklung miteinbezieht. Ob die Maßnahmen erfolgreich waren, lässt sich hier leider nicht einfach feststellen, denn diese sind zumeist nicht nur monetär bewertbar. Auch z. B. das Image oder die Mitarbeiterzufriedenheit müssen hier bewertet werden. Somit lässt sich der Erfolg der strategischen PE mittels Betrachtung von Effektivität und Effizienz besser abbilden (vgl. Mroß, Thielmann-Holzmayer, 2005, S. 157; Witten, 2007, S. 251 ff).

Bei der Umsetzung einer PE muss man auf etliche interne Einflüsse Acht geben. Diese unterteilen sich in vier Bereiche, welche nachfolgend bildlich dargestellt sind. Besonders herauszuheben ist hierbei die Umsetzung der Wertvorstellungen, sprich der Unternehmenskultur (vgl. Wegerich, 2007, S. 35). Denn ist diese auf die Mitarbeiter angepasst und lernförderlich, kann dies positive Effekte bei der Weiterentwicklung dieser haben.

Der technische Einflussfaktor bedingt, dass die Mitarbeiter in allen Phasen ihres Wirkens begleitet und fortgebildet werden müssen, um den ständig wandelnden Neuerungen gerecht zu werden (vgl. ebenda, S. 38).



Abbildung 5: Verschiedene Aspekte wirken auf die Personalentwicklung Quelle: Wegerich, 2007, S. 35

Die PE beinhaltet verschiedene Methoden und Lernformen, um die geforderten Qualifikationen zu vermitteln. Einerseits das institutionelle bzw. formale Lernen, wobei hier zuvor der Lernende einen Wunsch zu einem bestimmten Lernziel hat. Dieses wird genau definiert und alle dazugehörigen Handlungen können variieren. Mittels Lob und Noten wird versucht, dem Mitarbeiter einen Ansporn zu geben, um dann das abschließende Zertifikat vergeben zu können (vgl. Wegerich, 2007, S. 38).

Arbeitsplatznahe Konzepte hingegen versuchen, Wissen direkt am Arbeitsplatz zu vermitteln. Mittels Reflexionspausen soll der Lernende sein Handeln nachvollziehen können und daraus lernen. Informelles Lernen versucht im Alltag stattzufinden und den Lernenden Spielräume zu lassen, da es nicht planbar ist und sich der Lernende bewusst ist, Fähigkeiten anzueignen (vgl. ebenda, S. 38).

Zumeist wird versucht, eine Kombination aus diesen Instrumenten zu finden, wobei diese immer abhängig vom Lernziel ist.

Wegerich sieht dabei den Zusammenhang vom handlungsorientierten und selbstorganisierten Lernen als Grundbaustein für eine erfolgreiche Wissensvermittlung, da die Mitarbeiter durch Handeln mit eigener Verantwortung, also selbstorganisiert, und der persönlichen Reflexion am effektivsten Lernen (vgl. ebenda, S. 43).

Abschließend kann man sagen, dass der Zweck der strategischen PE in der Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern und deren Potentialen liegt, damit die qualitative und quantitative Deckung gegeben ist (vgl. ebenda, S. 21).

Es werden besonders die Schlüsselpositionen berücksichtigt, welche mit einer langfristigen Nachfolgeplanung abgesichert sind. Führungskräfte sollen als Mentoren und Trainer eingesetzt, unternehmensübergreifende Probleme in Projektarbeiten gelöst und die individuellen Bedürfnisse aller beachtet werden. (vgl. Wegerich, 2007, S. 24; Sattelberger, 1995, S. 27).



Abbildung 6: Ablauf der Personalentwicklung

Quelle: Kolb, 2010, S. 461

Die übrigen Aktivitäten im Personalbereich, wie z. B. die Mitarbeiterauswahl, müssen darauf abgestimmt werden, um die PE unternehmensweit anzuwenden (vgl. Wegerich, 2007, S. 24).

3.1.2 Die Planung des optimalen Personalbedarfs

Die Personalbedarfsermittlung eines Unternehmens soll die Erfüllung aller Arbeitsaufgaben mit der Festlegung personeller Kapazitäten sicherstellen. Somit ist sie auch Mittel für die langfristige Unternehmenssicherung.

Sie trifft Entscheidungen über den notwendigen Personalbedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht, sowie den Zeitpunkt, Ort und die Dauer des Einsatzes. Hier wird die benötigte Anzahl der Belegschaft eruiert sowie deren notwendige Anforderungen, welche aufgrund einer Bestimmung der Ansprüche des Arbeitsplatzes spezifiziert werden. Jedoch benötigt man hier auch noch Angaben über den Zeitpunkt des Bedarfs sowie dessen Dauer, denn der Bedarf wird termingerecht geplant (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 189).

Gründe für die Personalplanung und der damit resultierenden Personalbedarfsplanung sind:

- ✓ Sicherstellung der ständigen Personalbesetzung
- ✓ Schwankende Beschäftigungspotentiale durch kleineres Arbeitskräfteangebot
- ✓ Bessere Qualifikationen der Mitarbeiter und somit günstigere Einsatzmöglichkeiten
- ✓ Höheres Anspruchsniveau der Mitarbeiter
- ✓ Ausgleich von Überbeschäftigung und Engpässen
- ✓ Bestimmungen durch das Gesetz bzw. den Tarif
- ✓ Kostenbewusstsein des Faktors Arbeit
- ✓ Ständiger technologischer Wandel

Dies sind nur die wichtigsten Aspekte, welche derzeit für eine Personalplanung verantwortlich sind (vgl. Albert, 2009, S. 36). Der Zeithorizont, über den sich die Bedarfsermittlung erstreckt, ist abhängig von internen und externen Faktoren. Interne können sein: die benötigte Qualifikation, Fehlzeiten, Fluktuation, geänderte Betriebszeiten oder schwankende Produktionspläne. Externe wiederum haben mit der Branchenentwicklung, der Arbeitsmarktlage und der gesamtwirtschaftlichen Lage zu tun (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 24; Jung, 2010a, S. 115).

Es ist so zu planen, dass der Bedarf mit der benötigten Zeit für die Personalbeschaffung, der PE und einer eventuellen Einarbeitungszeit gedeckt werden kann. Dafür verwenden Hentze und Kammel das Personalbudget, welches die Einstufungen der Arbeitsgruppen, deren Tätigkeitsbezeichnungen sowie den Ist- und Soll-Bestand zu einem Planungszeitpunkt für einen bestimmten Zeitraum enthält. Es wird laufend aktualisiert, sprich rollierend geplant, um die notwendige Flexibilität aufrecht zu erhalten (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 190).

Der Ist-Bestand gibt einen Überblick über die vorhandene Belegschaft und wird in klassischen Personalberichten abgebildet. Diese enthalten zumeist Personalbewegungen, Daten zum Personalstand und dazugehörige Kosten, also z. B. die Gehälter. Daten über die Qualifikationen sind zumeist auch noch vorhanden, über die Potentiale der Mitarbeiter jedoch nicht (vgl. Meifert, 2010, S. 86).

Steht das Personalbudget, wird zunächst der Bruttopersonalbedarf bestimmt. Dafür wird der voraussichtliche Arbeitszeitbedarf festgestellt, um alle Arbeitsaufgaben erfüllen zu können. Er setzt sich zusammen aus dem unmittelbar notwendigen Einsatzbedarf und dem Reservebedarf, welcher eventuelle Fehlzeiten und Ausfälle berücksichtigt (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 246).

Wird der zukünftige Personalbestand und der Bruttopersonalbedarf abgeglichen, erhält man den Nettopersonalbedarf. Somit werden beide Aspekte des Bedarfs abgedeckt, denn es genügt nicht, nur

die Anzahl der benötigten Mitarbeiter zu kennen, auch die Qualifikationen müssen bekannt sein (vgl. ebenda, S. 247).

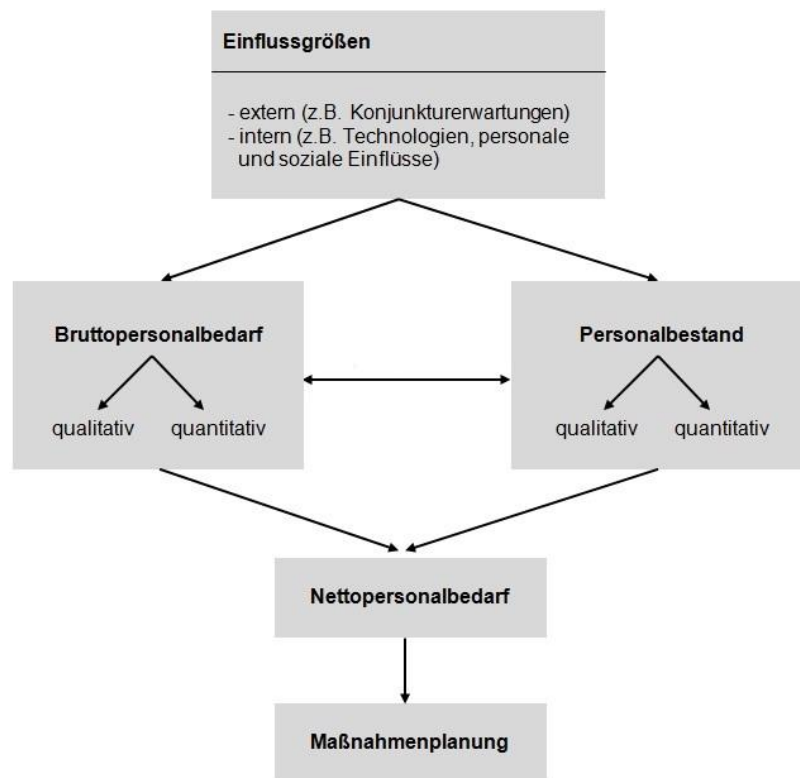


Abbildung 7: Bestimmung des Personalbedarfs Quelle: Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 24
In Anlehnung an Ridder, 2009, S. 95

Albert unterscheidet den Reservebedarf zusätzlich noch in einen Ersatzbedarf, welcher Mitarbeiter berücksichtigt, die vor der Pensionierung stehen, Entlassungspapiere bekommen oder in Karenz gehen, und in einen Zusatzbedarf, der die krankheitsbedingten Fehlzeiten, Urlaubstage oder Springermodalitäten ausgleichen soll. Sein Berechnungsschema für den Nettopersonalbedarf lautet somit (vgl. Albert, 2009, S. 49 ff):

Gegenwärtig vorhandene Stellen
+ Anzahl neuer Stellen in einem Planungszeitraum
– Anzahl entfallender Stellen in einem Planungszeitraum
= Bruttopersonalbedarf am Planungstichtag

Gegenwärtiger Personalbestand
– bekannte und erwartete Personalabgänge
+ bereits feststehende Personalzugänge
= Fortgeschriebener Personalbestand

Bruttopersonalbedarf
– Fortgeschriebener Personalbestand
= Nettopersonalbedarf

Dieser Nettopersonalbedarf gibt somit die notwendige zusätzliche Belegschaft an, sprich die eigentliche Unterdeckung oder auch Überdeckung, falls ein Personalüberhang besteht. Dann muss

sich die Personalplanung gegebenenfalls auch mit einer Personalfreisetzung beschäftigen (vgl. ebenda, S. 49 ff).

Neben dieser Methode der optimalen Personalbedarfsermittlung wird in einigen Unternehmen auch mit der Kennzahlenmethode gearbeitet. Diese beschränkt sich auf bestimmte Tätigkeiten und benutzt Kennzahlen, wie z. B. auftretende Geschäftsvorfälle für Buchhalter, Sachvorfälle für Versicherungssachbearbeiter, Jahresumsatz vom Vertrieb etc. und leitet anhand dieser Kriterien, den notwendigen Bedarf an Mitarbeitern für einen Zeitraum ab (vgl. ebenda, S. 51).

Weiters kann in vergangenheitsbezogene und nicht vergangenheitsbezogene Methoden unterschieden werden. Bühner zielt hierbei besonders auf das sogenannte MTM-Verfahren ab, welches besonders für die Planung des Personals im Produktions- und Verwaltungsbereich dienlich ist (vgl. Bühner, 2004, S. 63 ff).

Eine systematische Planung aufgrund von Bewegungsdaten des Personals ermöglicht das Verfahren der Markov-Ketten, welche noch zusätzlich auf Wahrscheinlichkeiten basieren. Leider sind diese Verfahren sehr komplex und deshalb wird in diesem Kapitel nicht näher darauf eingegangen (vgl. ebenda, S. 66).

Durch all diese Methoden werden die aktuellen und zukünftigen Personalkosten planbar und kurzfristige, wie auch teure personelle Maßnahmen können weitgehend entfallen (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 22).

Jedoch gibt es immer Unsicherheitsfaktoren, durch welche der Planer nie genau abschätzen kann, ob seine Mittel zur Bedarfsplanung auch richtig greifen (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 96).

3.1.3 Einsatzmöglichkeiten des Personals in Unternehmen

Die Autoren Hentze und Kammel verstehen unter Personaleinsatz den quantitativen, qualitativen, zeitlichen und örtlichen Einsatz der Mitarbeiter in ihrer zugeteilten Arbeitsaufgabe, um termin-, qualitäts- und mengengerechte Ergebnisse zu erzielen. Dieser Einsatz soll in der vorhergesehenen Arbeitszeit unter Verwendung der entsprechenden Betriebsmittel durchgeführt werden (vgl. ebenda, S. 425).

3.1.3.1 Vielfältige Möglichkeiten für Mitarbeiter in Unternehmen

Die strategische PE versucht für die Mitarbeiter eine individuelle Laufbahnplanung zu gestalten (vgl. ebenda, S. 427). Diese kann jedoch sehr vielfältig ausfallen und basiert zunehmend auf den Interessen des Arbeitnehmers.

Der erfolgreiche Personaleinsatz ist dann erreicht, wenn sich der Mitarbeiter in seiner Tätigkeit wohl fühlt, zufrieden ist und seine Aufgabe dementsprechend gut ausführt. Dies kann vor allem durch eine

gute Personalintegration veranlasst werden. Dabei wird zuerst beachtet, dass der Mitarbeiter eine Stellenspezialisierung bekommt, um seine Tätigkeiten abgrenzen zu können.

Somit wird nebenbei auf eine menschengerechte Arbeitsplatzgestaltung geachtet, welche in der Ausführbarkeit, Erträglichkeit, Zufriedenheit und Zumutbarkeit der Arbeitsaufgabe begründet ist (vgl. ebenda, S. 430; Rohmert, 1976, S. 19).

Ein Einarbeitungsplan oder Einführungstag, ein Infotreff oder sogar ein persönlicher Pate, erleichtern den Einstieg und Einsatz eines Mitarbeiters. Auftretende Probleme innerhalb der Einarbeitungszeit kann er mit seinem Vorgesetzten besprechen und lösen. Nach der Integration gibt es noch weitere Möglichkeiten den Personaleinsatz zu gestalten, um die Arbeitszufriedenheit zu verbessern (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 441, 449 f):

- ✓ Generalisierung – Sie versucht den Arbeitsinhalt selbst vielfältiger zu gestalten bzw. den Arbeitsumfang zu vergrößern (Verschiedene Arbeitsvorgänge werden zusammengefasst und Spezifikationen dadurch verändert).
- ✓ Arbeitsstrukturierung – Diese hinterfragt, wie die Arbeitsaufgaben interessanter und auch abwechslungsreicher aufgebaut werden können.

Diese beiden Methoden können im modernen HRM auch noch unter den Schlagwörtern Job Enlargement und Job Enrichment vorkommen. Weitere komplexe Methoden in diesem Zusammenhang sind z. B. die sogenannte Job Rotation und Projektgruppen. Diese werden in einem anderen Kapitel näher erläutert (vgl. ebenda, S. 451 ff).

Im Zuge dieser beiden Schlagwörter gibt es auch noch die Organisationsentwicklung, welche versucht, eine ganze Unternehmung durch Humanisierung der Arbeitswelt und Steigerung der Leistungsfähigkeit zu verbessern. Hier wird durch die Mitwirkung und Zusammenarbeit der Mitarbeiter mit der Organisationsentwicklung, die jeweilige Arbeitssituation verbessert, indem man gemeinsam Programme entwickelt, um Probleme zu lösen (vgl. ebenda, S. 343).

Auch gemeinsame Entscheidungsprozesse und Beratungsgespräche gehören dazu. Somit wird die Entwicklungsmöglichkeit der einzelnen Mitarbeiter gesteigert und deren Handlungsspielraum erweitert (vgl. ebenda, S. 343; Jung, 2010a, S. 269).

Ein strategisches Talentmanagement, auch als Entwicklungsprogramme für Potentialträger bekannt, führt der Autor Meifert an. Hier versucht man, die Entwicklung stetig zu fördern, um anspruchsvollere Stellen bzw. auch Führungsfunktionen für das Talent anzusprechen (vgl. Meifert, 2010, S. 218).

Bei Wegerich stellen diese Talente Hochschulabsolventen dar, die hier auch Trainees genannt werden (vgl. Wegerich, 2007, S. 127).

Weiters unterscheidet sie verschiedene Formen von Karrierelaufbahnen (vgl. ebenda, S. 121 f; Gmür, Thommen, 2011):

- ✓ Führungslaufbahn – Ist die typische Form, bei welcher die Wechsel hierarchiebezogen auf die nächste höhere Ebene stattfinden.
- ✓ Fachlaufbahn – Startet mit kleinen und leichten Arbeitsaufgaben und mündet in komplexe und umfangreichere Tätigkeiten und somit auch in größere Verantwortung.
- ✓ Projektlaufbahn – Mitarbeiter übernehmen anfangs Projekte, die nicht allzu relevant sind und steigern sich zu langfristigen Großprojekten.

Abschließend können Führungskräfte mit Mitarbeitern noch Fördergespräche vereinbaren, in welchen gemeinsam versucht wird, Potentiale festzustellen. Mit Hilfe eines Fragebogens kann der Vorgesetzte eruieren, welche Stärken und Schwächen der jeweilige Mitarbeiter besitzt und ob er etwaige Bestreben hat, andere Positionen zu übernehmen (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 158).

Es ist essentiell, Mitarbeitern Möglichkeiten zu bieten, sich zu entfalten und ihnen diese auch mitzuteilen. Denn durch das Aufzeigen von solch langfristigen Ansichten können diese positiv in die Zukunft blicken und dadurch versuchen, motiviert und effizient zu sein.

3.1.3.2 Die verantwortungsvolle Rolle von Führungskräften

Hinter jeder Arbeitsaufgabe eines Mitarbeiters steht eine Führungskraft, welche an der Erfüllung dieser in hohem Maße beteiligt ist.

Die Vorgesetzten besitzen verschiedene Arten ihre Führung durchzusetzen, sollten aber jedoch immer mit der Unternehmenskultur harmonieren. Sobald die Mitarbeiter merken, dass ihre Chefs die Leitsätze des Unternehmens nicht vorleben und ihre Meinung bzw. ihr Handeln nicht das gleiche Ziel haben, ist die Glaubwürdigkeit verloren gegangen. Die Führung ist somit nicht mehr vorhanden und es kann zur Verunsicherung und Fehlleitung der Mitarbeiter kommen. Führungskräfte haben eine langfristige Wirkung auf ihre Untergebenen, was aufgrund negativer Beispiele in etlichen Studien belegt ist (vgl. Weißenrieder, Kosel, 2010, S. 198).

Denn ihr Verhalten kann zu einem schlechten Betriebsklima, Fehlzeiten bis hin zur Kündigung von Mitarbeitern führen.

Weiters prägen sie die Umgebungsbedingungen und beeinflussen dadurch auch die Qualität der Arbeit und die Effizienz bzw. Motivation der Untergebenen (vgl. ebenda, S. 18).

Es gibt verschiedene Führungsgrundsätze, die Weißenrieder und Kosel besonders bei der Zeppelin Silos & Systems GmbH als Beispiele anführen (vgl. ebenda, S. 86 f):

- ✓ Führung durch Vorbild
- ✓ Führung durch Ziele (Ziele vereinbaren, Inhalt und Umfang bestimmen)
- ✓ Führung durch Delegation von Aufgaben (Kompetenzen übertragen)
- ✓ Führung durch Information und Kommunikation (Mitarbeitergespräche)
- ✓ Führung durch partnerschaftliche Zusammenarbeit (Teamgeist)
- ✓ Führung durch Förderung und Weiterentwicklung

Um diese Grundsätze ausführen zu können, besitzen Führungskräfte etliche Instrumente, um nachhaltig zu leiten. Diese können ein transparentes, variables, leistungs- und erfolgsabhängiges Vergütungssystem, regelmäßiges Feedback bzw. eine Leistungsbeurteilung und das Mitarbeiterjahresgespräch mit einer ausgearbeiteten Zielvereinbarung sein (vgl. ebenda, S. 95 f).

Weitere Instrumente zum Führungserfolg sind in folgender Abbildung zu sehen:



Abbildung 8: Einfaches Führungskonzept

Quelle: Weißenrieder, Kosel, 2010, S. 201

Wie schon erwähnt hat jede Führungskraft ihren eigenen Stil (vgl. Mroß, Thielmann-Holzmayer, 2005, S. 86).

Jedoch lässt sich dieser in einen sachbezogenen Teil, welcher durch Planen, Entscheiden, Organisieren und Kontrollieren auf die Aufgabenerfüllung abzielt, und einen personenbezogenen Teil unterscheiden. Der letztere bestimmt das dauerhafte Verhalten des Vorgesetzten zum Mitarbeiter und wird unterschieden in eine kooperative bzw. unterstützende und autoritäre Führung (vgl. Kolb, 2010, S. 410 f).

Setzt man den personenbezogenen Teil, also eigentlich die Mitarbeiterorientierung und den sachbezogenen Teil, sprich die Aufgabenorientierung, in ein Raster, so können zwei Extremformen entstehen.

Einerseits der Laisser faire Stil, welcher fast immer auf Aktivitäten verzichtet und andererseits der Integrationsstil, welcher versucht beide Teile hoch anzusetzen (vgl. ebenda, S. 412).

Erweitert man diese zwei Aspekte um die anteilige Partizipation, also der Mitbestimmungsmöglichkeit, so entsteht das dreidimensionale Modell nach Kolb:

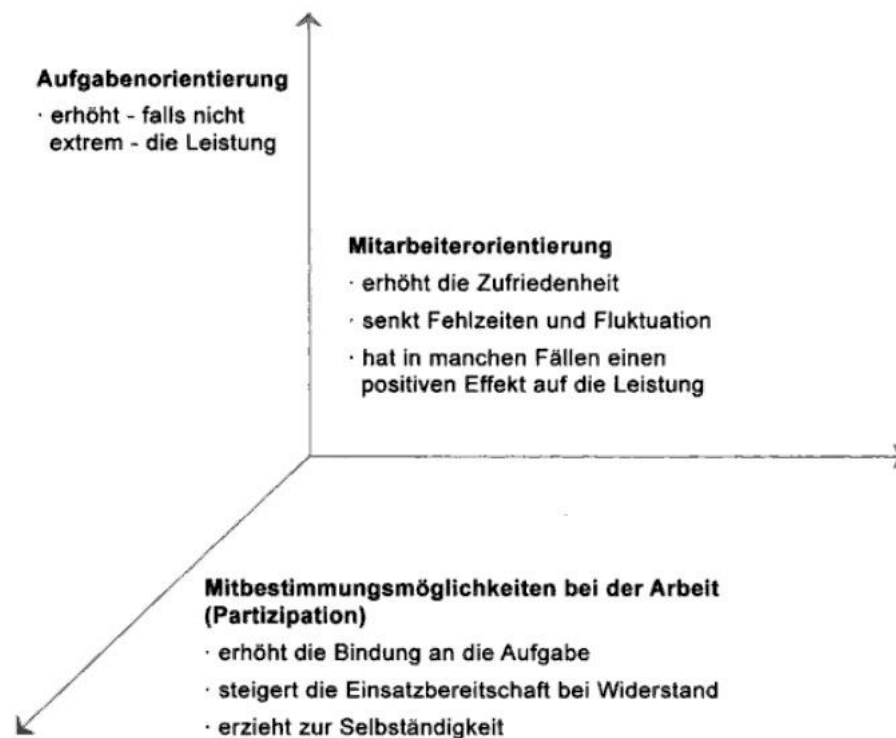


Abbildung 9: Dreidimensionales Führungsmodell

Quelle: Kolb, 2010, S. 413

Je nach Ausprägung dieses Modells stellt sich dann der Führungserfolg ein. Zusätzlich zu diesen Auffassungen, gab es ab den 30er Jahren die Eigenschaftstheorie, welche besagt, dass der Vorgesetzte bestimmte Merkmale, wie z. B. Intelligenz oder Dominanz besitzen muss, um eine Führung übernehmen zu können. Hierbei kommt es besonders auf die richtige Kombination an (vgl. ebenda, S. 414).

3.1.3.3 Führungs- und Motivationsinstrumente zur Effizienzsteigerung

Es gibt verschiedene Auffassungen von Motivation. Eine davon ist laut Jung definiert, als komplexes Zusammenspiel verschiedener aktivierter Motive in festgelegten Situationen. Die Werte der Mitarbeiter, wie z. B. ihre Erfahrungen, bestimmen danach das jeweilige Verhalten. Dabei basieren diese Motive der Motivation auf den grundlegenden individuellen menschlichen Bedürfnissen (vgl. Jung, 2010a, S. 367).

Nach Maslow A. H. sind diese eingeteilt in Grundbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Kontakt- bzw. soziale Bedürfnisse, Bedürfnisse nach Achtung bzw. Anerkennung und Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung. Nach der Zweifaktoren-Motivationstheorie nach Herzberg wiederum, gibt es sogenannte Motivatoren, die zur Zufriedenheit führen und externe Umweltfaktoren, welche zur Unzufriedenheit tendieren.

Typische Motivatoren können Zielvorgaben, Aufgaben, Anerkennungen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten sein. Bedürfnisse bzw. Motivatoren bewirken zumeist bestimmte Handlungen des Mitarbeiters, wie z. B. die Umsetzung der Zielvorgaben. Voraussetzung dafür sind Motive und Anreize (vgl. Nicolai, 2006, S. 114 ff). Diese können entweder direkt bzw. intrinsisch oder indirekt bzw. extrinsisch erfüllt werden (vgl. ebenda, S. 115 ff; Oechsler, 2011, S. 344). Extrinsische Motive können Motive mit Bezug auf Leistung, Kompetenz oder Kontakt sein. Direkte Motive beziehen sich z. B. auf Geld, Sicherheit oder Prestige. Motivation ist also als Prozess zu verstehen, welcher mittels Anreizen vorhandene Motive und schlussendlich Erwartungen auslöst, welche wiederum eine Wirkung auf das jeweilige Verhalten des Mitarbeiters haben.

Aber auch Mitarbeiterbeurteilungen können motivierend wirken. Wie z. B. durch die schon erwähnte zielorientierte Beurteilung, Einstufungsverfahren oder einer freien Beurteilung durch den Vorgesetzten. Aufgrund dieser Bewertungen können z. B. Gehaltsorientierungen festgelegt werden und für Mitarbeiter, aufgrund der Aussicht auf monetäre Verbesserung, motivierend wirken (vgl. Kolb, 2010, S. 432).

Führungskräfte und deren Erwartungshaltungen sind laut etlichen Untersuchungen auch verantwortlich für die Leistungen ihrer Mitarbeiter. Züger belegt hier den sogenannten Motivationskreislauf, welcher nicht nur tatsächliche, sondern auch vermutete Erwartungen berücksichtigt. Aufgrund einer wertschätzenden Haltung des Vorgesetzten fühlen sich Mitarbeiter motivierter und arbeiten effektiver, was somit die Führungskraft in ihrer Erwartung bestätigt und den Untergebenen wiederum, Vertrauen entgegenbringt (vgl. Züger, 2007, S. 163).

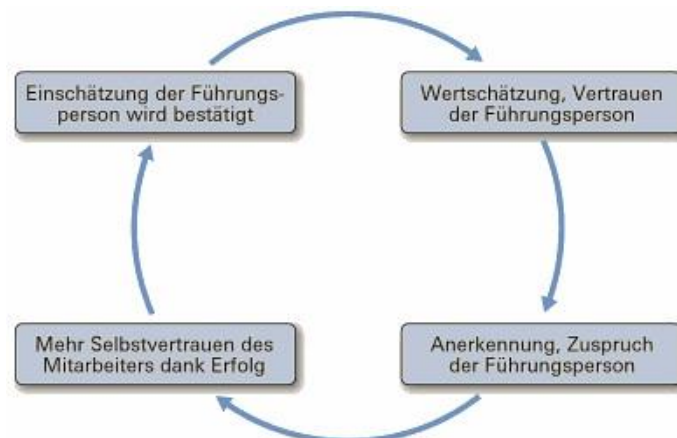


Abbildung 10: Motivationskreislauf

Quelle: Züger, 2007, S. 163

Die Erfüllung der Aufgaben und Ziele löst somit Emotionen aus, welche sich in Zufriedenheit, Harmonie, Stolz und Bestätigung ausdrücken können (vgl. Albs, 2005, S. 101).

Regelmäßiges Feedback wiederholt den Motivationsprozess immer wieder und stabilisiert somit die positiven Effekte, welche für nachhaltige Erfolge in der Unternehmung verantwortlich sein können (vgl. ebenda, S. 101 f).

3.1.4 Die Problematik der Personalfreisetzung

Gründe für eine Personalfreisetzung können umweltbedingt vom Unternehmen ausgehen, aber auch beim Mitarbeiter liegen, was z. B. durch Krankheit, Fehlverhalten, unentschuldigtem Fehlzeiten, aber auch fehlenden Kenntnissen begründet sein kann. Der Mitarbeiter muss hierbei aber zuvor auf sein Fehlverhalten angesprochen werden. Geht der Personalabbau vom Unternehmen aus, muss überlegt werden, wie z. B. ein Personalüberhang sozial verträglich abgebaut werden kann und welche Maßnahmen gesetzt werden sollten. Ein weiterer Aspekt ist das individuelle Arbeitsrecht, welches z. B. einen Kündigungsschutz für Schwerbehinderte oder einen Mutterschutz beinhaltet (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 175).

Wird ein Personalüberhang bei der Personalplanung festgestellt, ist es nicht immer notwendig Mitarbeiter zu entlassen. Vor allem ist es wichtig, vorher abzuklären, welche Gründe der Überhang hat, ob er kontinuierlich ist, wann eine Freisetzung erfolgen soll, welche Kosten diese hätte und ob Mitarbeiter dauerhaft abgebaut werden müssen (vgl. Albert, 2009, S. 53). Maßnahmen ohne eine Reduzierung des Personals sind z. B. Überstundenabbau, Produktionsänderungen, Versetzungen, Arbeitszeitverkürzungen, Teilzeit oder Kurzarbeit. Ist ein Abbau der Belegschaft jedoch unvermeidbar, kann man mit einem Einstellungsstopp, vorzeitiger Pensionierung und Kündigungsanreizen entgegenwirken. Der letzte Ausweg ist dann die Entlassung (vgl. ebenda, S. 54). Diese kann ordentlich sein, also unter Berücksichtigung der Kündigungsfristen bzw. des Arbeitsvertrages und ist vom Unternehmen aus bedingt. Aber auch außerordentliche Kündigungen gibt es, welche vom Arbeitnehmer durch unzumutbare Gründe, wie Diebstahl oder grober Fahrlässigkeit, verursacht werden (vgl. ebenda, S. 241 f). Zumeist wird beim Abgang des Mitarbeiters ein Arbeitszeugnis ausgestellt, welches die Art und Dauer der Arbeitsaufgabe ausdrückt und mit Beurteilungen des Verhaltens und der Leistung versehen sein kann (vgl. ebenda, S. 246 ff).

Sind mehrere Mitarbeiter betroffen und fällt die Freisetzung unter den Aspekt von Betriebsänderungen, wie z. B. der Stilllegung, Fusion oder Verlegung des Betriebes, muss das Unternehmen entsprechende Maßnahmen mit dem Betriebsrat abklären. Diese können sein (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 182 ff):

- ✓ Interessenausgleich – Dem Mitarbeiter wird der Grund für die Freisetzung mitgeteilt sowie eine unterstützende Maßnahme angeboten, welche mit erheblichen Kosten verbunden sein kann, wie etwa durch Umschulungen.
- ✓ Sozialplan – Hier werden den Mitarbeitern materielle Ausgleichs geboten und der Ablauf des Personalabbaus dargelegt, um Unsicherheiten zu beseitigen (Im Anhang befindet sich eine Gestaltungsmöglichkeit des Sozialplans).

Eine weitere Möglichkeit ist das Einzel-Outplacement. Hier betreut das Unternehmen den Mitarbeiter weiter und gibt ihm Informationen über gesetzliche Leistungen bei Kündigungen sowie emotionale Unterstützung in Form von Strategieerklärungen. Der Berater des Mitarbeiters versucht dessen Qualifikationen zu bestimmen und sucht in verschiedenen Branchen nach einer ähnlichen

Arbeitsaufgabe. Er erarbeitet gemeinsam mit dem Mitarbeiter ein Bewerbungsschreiben und kümmert sich um die Kontaktaufnahme mit potentiellen Arbeitgebern. Weiters übt er mit dem Betroffenen eventuelle Auswahlverfahren und gibt ihm Tipps bei der Bewerbung bzw. Jobsuche (vgl. ebenda, S. 186 f; Stanton, 2001, S. 332). Durch diese Hilfe gibt das Unternehmen den Mitarbeitern ein glaubhaftes Signal, das bei den verbleibenden Mitarbeitern durchaus motivierend wirken kann. Außerdem beruhigt es bei Konfliktsituationen und vermeidet Gerichtsverfahren. Das Image des Unternehmens kann durch diese Unterstützung ebenso verbessert werden.

3.1.5 Die Verwaltung des Personals in Unternehmen wird unterschätzt

Die administrative Aufgabe ist aufgrund gesetzlicher und behördlicher Vorschriften, aber auch wegen der Sozialversicherung, den Unternehmensanforderungen und Mitarbeiterbelangen notwendig geworden. Sie kann von einer eigens dafür geschaffenen Personalabteilung oder vom Vorgesetzten abgewickelt werden (vgl. Albert, 2009, S. 217).

Die Personalverwaltung versucht dem Unternehmen und Entscheidungsträgern, Informationen bereitzustellen, welche sie durch die Erhebung, Bearbeitung und Speicherung von Personaldaten bekommt. Die Einstellung von neuen Mitarbeitern, deren Beförderung, Versetzung oder auch Austritt sind weitere wichtige Aufgaben. Meistens übernimmt sie auch die Abrechnung des Entgelts, der Reisekosten, aber auch Meldungen an z. B. das Finanzamt. Sie ist zuständig dafür, dass sie den Mitarbeitern, Änderungen personalwirtschaftlicher Natur mitteilt und den Datenschutz bezüglich Mitarbeiterdaten einhält, um die Rechte des Personals zu wahren (vgl. ebenda, S. 218).

Um all diese Aufgaben erfüllen zu können, behilft sich die Personalverwaltung mit bestimmten Instrumenten, wie z. B. der Personalakte, in welcher der gesamte Parteienverkehr aufgezeichnet ist und für jeden Mitarbeiter separat angelegt wird. Die Personalkartei hingegen beinhaltet nur die relevanten Informationen, um möglichst schnell an wichtige Daten zu gelangen. Mit Hilfe der EDV kann dies zu einer Personaldatei bzw. Personaldatenbank erweitert werden. Durch diese können Statistiken, welche auf Basis von Kennzahlen beruhen, erstellt werden und geben Auskunft über die Struktur der Mitarbeiter, den Personalbewegungen und den betriebenen Aufwand für die gesamte Belegschaft (vgl. ebenda, S. 230 ff).

Der Autor Kolb beschreibt mit dem Tool Employee Self Service oder abgekürzt ESS, eine intranetgestützte Software für Mitarbeiter, über welche, diese ihre Urlaubsanträge selbst bearbeiten, Fehlzeiten durchblicken, benötigte Bescheinigungen erlangen und auch den Gehaltsnachweis anfordern können. MSS oder Manager Self Service unterstützt dabei die Führungskräfte, welche über das System zusätzlich noch Informationen über die Zielvereinbarungen, Statistiken über ihre Mitarbeiter und deren Beurteilungen abrufen können (vgl. Kolb, 2010, S. 599). Durch die Personalverwaltung und ihre Tools können somit auch personalpolitische Entscheidungen getroffen werden, um zukünftige Unternehmensbewegungen ermöglichen zu können.

3.1.5.1 Entlohnung des Personals als komplexer Faktor

Die Entlohnung der Mitarbeiter in Unternehmen wird zunehmend komplexer, da sie nicht nur monetär erfolgen kann, sondern auch in Form von Zusatzleistungen. Dabei sollte bei der Vergütung auf beide Varianten zurückgegriffen werden, um eine performanceorientierte Entlohnung zu installieren. Durch die vereinbarten Ziele sowie den Beurteilungen des Personals durch die Vorgesetzten, wird eine bestimmte Vergütung angestrebt, welche die Mitarbeiter zunehmend motivieren kann.

Dazu gibt es den Total-Compensation-Ansatz, welcher neben dem Grundentgelt, den Zusatzleistungen und kurzfristigen Erfolg, auch noch mittelfristige Leistungen vergütet. Hierunter fallen die variable Vergütung, Altersversorgung, Dienstwagen, Diensthandy sowie weitere Bonusleistungen (vgl. Meifert, 2010, S. 188). Die kurzfristigen Leistungen, oder auch Short-Term-Incentives genannt, versuchen die Motivation in einzelnen Geschäftsjahren zu heben. Die Mid- bzw. Long-Term-Incentives vergüten die langfristige Performance und versuchen gleichzeitig eine Mitarbeiterbindung zu erzeugen (vgl. ebenda, S. 189).

Beim Grundgehalt betont Meifert das sogenannte Value-Based-Job-Grading, welches die Arbeitsaufgaben bewertet und in verschiedene Stufen einteilt. Jeder Stufe wird ein Vergütungsband zugeteilt, welches die Grundvergütung darstellt. Somit soll sichergestellt werden, dass der Beitrag für die Unternehmensentwicklung richtig bewertet wird (vgl. ebenda, S. 190). Diese Bänder werden in Tarifverhandlungen bestimmt und sollen zusätzlich, für die unterschiedlichen Schwierigkeitsgrade der jeweiligen Arbeitsaufgabe, mit Musterbeispielen, Hilfe zur richtigen Reihung geben. Ob diese Vergütung gerecht ist, wird von jedem Mitarbeiter anders aufgefasst.

Einige Autoren unterscheiden hier eine Anforderungsgerechtigkeit, die durch eine Arbeitsbewertung ermittelt wird, Leistungsgerechtigkeit, die in Prämien ausgedrückt wird, Bedingungserechtigkeit, die anhand der gegebenen Fähigkeiten ungünstige Arbeitsbedingungen inkludiert und durch Erschwerniszulagen bewertet ist, und zuletzt die Sozialgerechtigkeit, bestimmt durch den Familienstand oder der Betriebszugehörigkeit (vgl. Kolb, 2010, S. 365; Albert, 2009, S. 188 ff).

Weiters wird die Entlohnung noch durch Faktoren wie der Branche, Betriebsgröße, Arbeitsmarktlage und der Konjunktur bestimmt (vgl. Albert, 2009, S. 189 f).

In der Versicherungsbranche gilt sie als triviales Instrument der indirekten Führung (vgl. Reiners, 2004, S. 278). Für Außendienstmitarbeiter bezeichnet man die leistungsgerechte Vergütung als Provision, wobei hier eine degressive Verwendung dieser stattfindet. Das bedeutet, dass der Provisionssatz mit zunehmendem Gesamtumsatz abnimmt. Auch ist es durchaus üblich, mit Sachpreisen, wie z. B. einer Reise, neue Anreize zu schaffen (vgl. Pepels, 2008a, S. 249). Dadurch erfolgt eine Verbindung der Leistung mit den Unternehmenszielen. Im Anhang befindet sich ein Auszug der Tarifvereinbarung für Versicherungsmitarbeiter sowie besondere Prämierungen der Außendienstmitarbeiter bei der NV.

3.1.5.2 Personalcontrolling soll nicht vernachlässigt werden

Personalcontrolling ist schon seit geraumer Zeit eine wichtige Funktion des Personalmanagements. Darunter ist zu verstehen, dass alle Aktivitäten im Personalbereich für eine Entscheidungsfindung bewertet werden (vgl. Kolb, 2010, S. 624).

Meifert sieht darunter die Steuerung der Ressource Personal mit z. B. „wie viele Mitarbeiter stehen kurz vor der Pensionierung“ (vgl. Meifert, 2010, S. 108).

Primär soll die Abweichung zwischen der Planung, also einem Soll- und dem Ist-Zustand festgestellt werden. Solch Differenzen gibt es in quantitativer (Fehlzeitenquote, Kostenanteil, Umsatz des Mitarbeiters) und qualitativer Form (Zufriedenheit, Potential, Motivation). Diese Teile fallen unter das operative Controlling oder anders ausgedrückt, „die Dinge richtig tun“. Beim strategischen Controlling hingegen wird versucht, mögliche Chancen, Risiken und Erfolgskriterien zu hinterfragen, oder auch, „die richtigen Dinge tun“. Leider sind viele Aspekte hier nur eingeschränkt messbar bzw. schlecht zurechenbar (vgl. Kolb, 2010, S. 626 f).

Ziel ist es, Informationen gut aufzubereiten und damit die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 191). Hentze und Kammel sehen Zielstellungen im Personalcontrolling in folgenden Aspekten (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 129):

- ✓ Unterstützung der Personalplanung
- ✓ Koordination mit anderen Funktionsbereichen, wie z. B. der Marketingabteilung
- ✓ Erhöhung der Flexibilität durch Aufzeigen von Chancen und Risiken
- ✓ Selektion und Analyse vorhandener Daten sowie Aufbereitung dieser

Es gibt verschiedene Methoden Personalcontrolling zu betreiben. Einige werden hier dargestellt:

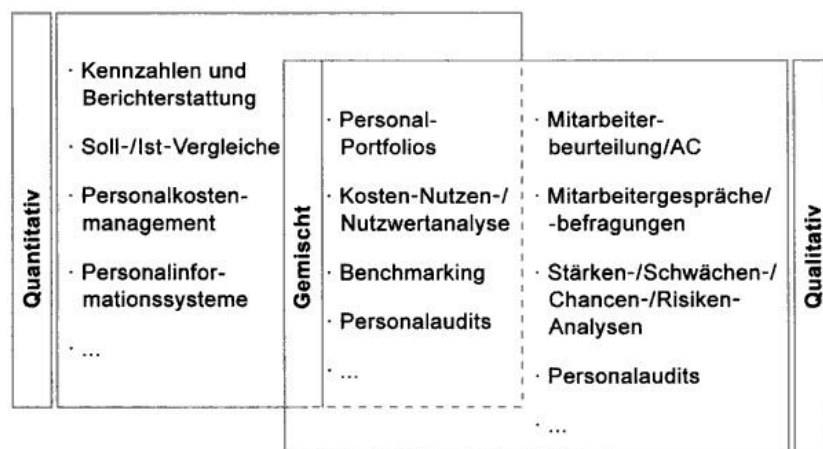


Abbildung 11: Möglichkeiten eines Personalcontrollings

Quelle: Kolb, 2010, S. 627

Das sogenannte Reporting, oder auch Berichterstattung genannt, ist für die Führungskräfte konzipiert und enthält Daten über Personalkosten, Kapazitäten, Altersstruktur etc. Die Schwierigkeit

hier liegt darin, die geeigneten Kennzahlen darzustellen (vgl. Meifert, 2010, S. 116). Die Erweiterung des Reportings sind sogenannte HR-Portale, welche durch ihre Flexibilität gekennzeichnet sind. Es können verschiedenste Berichte mit Hilfe der EDV erzeugt werden. Zudem sind noch standardisierte Berichte vorhanden, welche man auf bestimmte Zeiträume beschränken kann. Auch Simulationen von Maßnahmen sind möglich, sowie die graphische Aufbereitung der Daten (vgl. ebenda, S. 120 f).

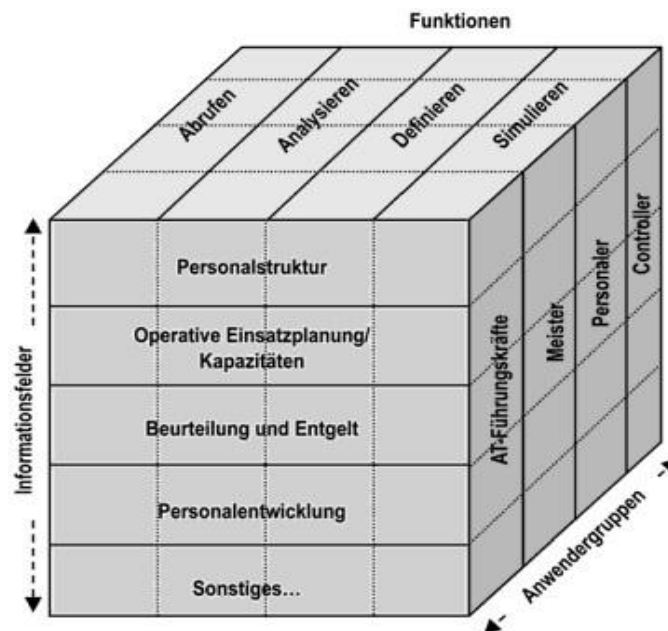


Abbildung 12: Konzept eines Data-Warehouse

Quelle: Meifert, 2010, S. 121

Hinter diesem HR-Portal steckt ein Datenwürfel, wie er oben abgebildet ist, welcher mit Informationen versorgt wird (vgl. Meifert, 2010, S. 121).

3.2 Strategische Personalentwicklung in Unternehmen

Wie bereits erwähnt ist es durch die rasante technologische Entwicklung notwendig, das Personal in Unternehmen ständig weiterzubilden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Der strategischen PE kommt somit die Aufgabe zu, ihre Aktivitäten in allen wichtigen Funktionsbereichen durchzusetzen. Dies kann in einer IT-Abteilung z. B. das Erlernen neuer Computersysteme sein. Durch die Weiterentwicklung der speziellen Fähigkeiten sollen die Abteilungen auf zukünftige Aufgaben vorbereitet werden (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 51; Tichy et al., 1984, S. 51).

3.2.1 Nutzen einer adäquaten Unternehmenskultur

Hentze und Kammel verstehen unter Unternehmenskultur alle auftretenden Werte und Normen, die das Verhalten und Zusammenleben bestimmen (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 76). Sie wird zusätzlich von den Vorgesetzten geprägt und soll von ihnen weitergegeben werden. Dadurch, vorausgesetzt die Kultur ist adäquat, können Zweifel beseitigt werden und der Zusammenhalt im Sinne einer Corporate

Identity wird gestärkt. Positive Auswirkungen in der Motivation, Integration und Koordination können die Folge sein und werden im Unternehmenserfolg widergespiegelt. Die Kultur wird aufgrund von Leitsätzen und Leitbildern eingeführt, gelebt und beinhaltet wesentliche Grundsätze der Personalpolitik (vgl. ebenda, S. 77; Schein, 2010; Scholz, Hofbauer, 1987, S. 461).



Abbildung 13: Eisberg Modell der Unternehmenskultur

Quelle: Kolb, 2010, S. 68

Die Abbildung soll zeigen, dass die Unternehmenskultur kein greifbares Medium ist und trotzdem die handfesten Aspekte bestimmen kann. Die Kultur beeinflusst ebenso das Image, auch Corporate Image genannt, der Unternehmung. Denn sie liefert Antworten zu typischen Fragestellungen von Bewerbern, wie z. B. „warum soll ich gerade hier bleiben?“ (vgl. Meifert, 2010, S. 315).

Das Corporate Image, also die Selbstdarstellung des Unternehmens, kann aus drei Elementen gebildet werden (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 77 f; Birkigt, Stadler, Funck, 2002, S. 18 ff):

- ✓ Corporate Communications – Kommunikation mit der Umwelt z. B. über Werbung.
- ✓ Corporate Design – Identitätsdarstellung über z. B. ein Firmenlogo.
- ✓ Corporate Behaviour – Verhalten des Personals nach außen und innen.

Diese drei Aspekte sollen eine Glaubwürdigkeit und Zuneigung in die Umwelt tragen und unterstützen zudem das „Einheitsgefühl“. Eine ausgeprägte Kultur und Identität erleichtert es dem Unternehmen, auf dem externen Arbeitsmarkt potentielle Bewerber für sich zu gewinnen, um somit Wettbewerbsvorteile zu generieren (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 77 f). Ein weit verbreitetes Problem stellt die Fusion zweier Unternehmen dar. Hier prallen zwei unterschiedliche Kulturen und somit verschiedene Denkweisen aufeinander. Diese Differenzen können Gründe für das Scheitern einer Fusion sein. Ziel muss es sein, Werte beider Kulturen in eine neu gelebte gemeinsame Unternehmenskultur einzubringen (vgl. Meifert, 2010, S. 319). Auch im normalen Arbeitsgeschehen eines Unternehmens kann eine negative Kultur, aufgrund von Demotivation oder einem negativen Image, ausschlaggebend sein. Hier ist es wichtig, sich mit der eigenen Kultur zu beschäftigen und diese anzupassen, um langfristig eine positive Änderung zu bewirken (vgl. ebenda, S. 320).

3.2.1.1 Das Leitbild in Unternehmen

„Wenn über das Grundsätzliche keine Einigkeit besteht, ist es sinnlos, miteinander Pläne zu schmieden“ – Zitat Konfuzius

Um eine Unternehmenskultur zu besitzen, bedarf es zunächst an Leitbildern und Leitlinien, in welchen diese schriftlich verfasst ist. Bestandteile des Leitbildes beziehen sich auf die Kundenorientierung sowie die allgemeine Öffentlichkeit und versuchen Werte nach außen zu tragen (z. B. unsere Mitarbeiter sind unserer wichtigstes Gut). Leitlinien hingegen finden intern Verwendung und sollen die Kultur mit ihren Normen definieren. Sie beschreiben Beziehungen und greifen Aspekte wie den Führungsstil, Kommunikation, Beurteilung, Motivation und Delegation auf (vgl. Meifert, 2010, S. 318). Durch diese beiden Mittel soll ein Nutzen für die Unternehmung entstehen:

- ✓ Leitet die zukünftige Entwicklung des Unternehmens
- ✓ Grundsätze über den Umgang miteinander
- ✓ Identifizierung mit dem Unternehmen sowie Basis für die PE
- ✓ Aufbau des Corporate Image

Außerdem helfen Leitlinien in bestimmten Problemsituationen, Lösungen zu finden und das Führungsverständnis wird einheitlich. Die Konzipierung und anschließende Implementierung dessen, kann in fünf Schritten stattfinden (vgl. ebenda, S. 319 ff):

- ✓ Kulturanalyse – Mittels Fragebögen und Interviews auf allen Hierarchieebenen, wird versucht die Zielkultur festzustellen.
- ✓ Leitbild- / Leitlinienformulierung – Erstellung mittels einer Projektgruppe bestehend aus Mitarbeitern, Führungskräften, Betriebsrat, externen Experten und der Geschäftsführung, wobei besonderer Wert auf die klare Formulierung und Zusammenarbeit gelegt wird.
- ✓ Kommunikation des Leitbildes – Vorstellung durch Veranstaltungen sowie das Vorleben des Leitbildes von ganz oben (Mit Hilfe einer Mitarbeiterzeitung oder einem Intranet kann es ständig bewusst gemacht werden und ein Leitspruch oder Symbol kann ebenso ein wichtiger Bestandteil dessen sein).
- ✓ Kultur leben
- ✓ Verzahnung mit der PE – Dies soll die langfristige Implementierung sichern und zeigt sich z. B. in den Anforderungsprofilen (Personal, welches die Werte erfüllt, wird rekrutiert und gefördert).

Besonders Unternehmen, welche international tätig sind, brauchen Leitlinien und Leitbilder, um eine einheitliche Vorgangsweise zu verwenden, die für alle Mitarbeiter, aber auch für Kunden und Partner spürbar wird (vgl. Weißenrieder, Kosel, 2010, S. 86). Sie sollen die Gleichbehandlung und

Transparenz fördern sowie die Motivation innerhalb des Unternehmens erheblich steigern (vgl. Kolb, 2010, S. 51).

3.2.1.2 Ziele im Unternehmen gründlich festlegen

Zu beachten sind die Oberziele der Unternehmen, welche abgeleitet, die Ziele für die strategische PE bilden. Die Definition der Oberziele ist der Beginn des strategischen Prozesses und ist somit die Basis für die Personalentwicklungsarbeit. Aus diesen Zielen werden für jeden Funktionsbereich wiederum, bestimmte Aufgaben festgelegt, die sie erfolgreich ausführen sollen (vgl. Wegerich, 2007, S. 168).

Diese operationalen Unterziele stellen Handlungsziele für die PE dar. Jedoch kann es bei diesen zu Interessenskonflikten mit den Mitarbeitern selbst kommen, wodurch versucht wird, Ziele an die situativen Gegebenheiten anzupassen (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 58 f). Im Bereich der strategischen PE haben wirtschaftliche Ziele die Absicht, die Ressource Mensch bestmöglich, also durch hohes Engagement, zu nutzen. Ökonomische Ziele wiederum versuchen, die Maßnahmen möglichst rentabel zu gestalten und soziale Ziele, den Mitarbeitern gute Arbeitsplatzbedingungen zur Verfügung zu stellen. Gesetze und Vorschriften können diesen Zielen entgegenwirken und sie schmälern (vgl. ebenda, S. 61).

Sachziel der Personalwirtschaft	
Bereitstellung der erforderlichen personellen Kapazität zur Erreichung der Organisationsziele (a) in quantitativer Hinsicht (b) in qualitativer Hinsicht (nach Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft) (c) zur "richtigen" Zeit am (d) "richtigen" Ort	
Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeit und Rentabilität als Beurteilungskriterien für die Effizienz personalwirtschaftlicher Maßnahmen	Berücksichtigung der individuellen Ziele und Erwartungen (wie Sicherheit, Zufriedenheit usw.) als Voraussetzung für den sozialen Bestand der Organisation
ökonomisch	sozial
Formalziele der Personalwirtschaft	

Abbildung 14: Ziele der Personalwirtschaft

Quelle: Hentze, Kammel, 2001, S. 57

Zusätzlich gibt es noch ökologische Ziele, welche die Beabsichtigung haben, umweltverträglich zu agieren, sprich die effiziente Nutzung von Ressourcen. Dies steht jedoch wiederum im Zielkonflikt zu den ökonomischen und wirtschaftlichen Aspekten (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 3 ff; Baland, Bardhan, Bowles, 2007).

Aus der Top-Down Perspektive besitzen viele Unternehmen die Sichtweise, ihre Ziele an einem hohen Cashflow, einer hohen Umsatzrendite und niedrigen Kosten auszurichten. Dabei sind dies keine wirklichen Ziele, sondern eher Strategien zur Erreichung von Erfolg und sind aus der Bottom-up Sicht nicht immer nachzuvollziehen (vgl. Weißenrieder, Kosel, 2010, S. 19). Deshalb sollen Ziele SMART sein (vgl. ebenda, S. 63 f):

- ✓ S specific – spezifisch
- ✓ M measurable – messbar
- ✓ A achievable – anspruchsvoll
- ✓ R realistic – realistisch
- ✓ T timed – terminierbar

Durch dieses Vorgehen können Ziele mittels Maßnahmen auch richtig umgesetzt werden, vorausgesetzt diese Methoden entsprechen ebenso diesen Kriterien (vgl. ebenda, S. 63 f).

Weiters kann die Betrachtung der Unternehmenskultur, ihrer Mission und der davon ausgehenden Vision, weitere Ziele generieren. Denn dies bringt ein zukunftsorientiertes Bild, wo das Unternehmen in einigen Jahren platziert sein soll und mit Hilfe einer SWOT-Analyse werden die Maßnahmen daraus konkretisiert und dann Ziele bestimmt (vgl. Kolb, 2010, S. 48).

Zum einen kann auch durch Werthebelbäume, die versuchen Ziele der PE dort anzusetzen, wo sie die größten Wirkungen erzielen, andererseits durch den sogenannten „Blick über den Tellerrand“, welcher mit Benchmarking einhergeht, versucht werden, möglichst viele weitere strategische Ziele zu erarbeiten. Auch der Blick zu anderen Unternehmen und deren Zielen sollte nicht vernachlässigt werden (vgl. Meifert, 2010, S. 94).

3.2.1.3 Die Unternehmensphilosophie soll gelebt werden

Die von Leitbildern und Leitfäden abgeleitete Unternehmenskultur ist der Unternehmensphilosophie sehr ähnlich. Die Philosophie berücksichtigt jedoch auch noch ethische und moralische Aspekte der Unternehmung (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 83; Ulrich, 1970, S. 327). Vor allem aber beruht sie auch auf Vorstellungen des Personals sowie dessen Einschätzung zu ihrer Umwelt. Diese Vorstellungen entstehen aufgrund der vorgegebenen Vision des Unternehmens, welche Impulse gibt und für jeden Mitarbeiter selbst Chancen aufzeigt (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 83; Rühli, 1990, S. 115). In letzter Zeit ist das Thema Wirtschaft und Ethik immer bedeutender geworden, da hier besonders der schonende und verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen gefordert wird, aber auch das Verhalten im Unternehmen sowie am Markt gerecht sein soll (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 83; Kreikebaum, 1996).

Die ethischen Aspekte selbst wiederum, findet man auch in den Unternehmensgrundsätzen wieder und sollen innerhalb der PE sicherstellen, dass dem Menschen gedient wird und weiters das Menschengerechte aufzeigen, also was dem Menschen nützt, fördert und ihn mit Freude und Zufriedenheit erfüllt (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 84).

Doch auch hier gilt, dass die reine Definition von Werten und Vorstellungen wertlos ist, solange sie nicht auch gelebt wird. Die Vorstellungen und Auffassungen der Mitarbeiter sollen in ihr Handeln, Denken und Empfinden einfließen und somit positiv auf die Unternehmenskultur, auf das Unternehmensimage und die Arbeitsweise der Mitarbeiter selbst wirken (vgl. Meifert, 2010, S. 316).

Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die ethische Ausrichtung zumeist mit der ökonomischen in Konflikt steht (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 84).

Im Anhang befindet sich die Unternehmensphilosophie der NV.

3.2.2 Begleitende Analyse des Personals

Ist die Strategie der PE mit Einbeziehung der Unternehmenskultur festgelegt, sowie die Bedarfsermittlung abgeschlossen und die Anfangsstufe der Personalbeschaffung gemeistert, kann die begleitende Analyse des Personals einhergehen. Hiermit ist der derzeitige Personalstand und deren Potential gemeint, sowie die Fähigkeiten des zu beschaffenden Personals. Hier wird der quantitative und qualitative Personalstand eruiert und mittels verschiedener Funktionen, wie z. B. der Projektionsfunktion, welche den zukunftsgerichteten Personalstand ermitteln soll, genauer analysiert (vgl. ebenda, S. 191).

Dabei wird mit Hilfe der PE das Personal bewertet und mögliche Maßnahmen bestimmt. Wird Personal benötigt, wird dieses ebenso analysiert und mit Tools der PE bewertet und notfalls zu einem späteren Zeitpunkt weiterentwickelt.

3.2.2.1 Erstellung eines Anforderungsprofils zur Einschränkung

Die Anforderungen einer Arbeitsaufgabe können nur bestimmt werden, wenn festgestellt wird, welche Aufgaben die Stelle bewältigen muss. Dafür gibt es das Instrument der Stellenbeschreibung (vgl. ebenda, S. 225).

Diese muss die Tätigkeiten beschreiben (Aufgabenbild), die hierarchische Einordnung erfassen (Instanzenbild) und die spezifischen Leistungsanforderungen (Leistungsbild) abbilden. Um diese Aspekte zu eruieren, können Fragebögen verteilt werden sowie eine Arbeitsanalyse nach REFA anfallen (vgl. ebenda, S. 226).

Der Personalplanung dienen das Anforderungsprofil und die vorgelagerte Stellenbeschreibung als Hilfsmittel um die jeweiligen Bewerber nach ihren qualitativen Anforderungen abgrenzen zu können.

Sie beinhalten folgende drei Kernpunkte (vgl. ebenda, S. 226 ff; Wunderer, 1982, S. 322 ff):

- ✓ Instanzenbild – Beschreibt die hierarchische Einordnung im Unternehmen und legt die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen fest (Außerdem dient sie der Stellenbezeichnung sowie zur Einordnung in die Gehaltsgruppen).
- ✓ Aufgabenbild – Hierunter fallen alle Tätigkeiten, welche die Stelle zu verrichten hat (Somit ist der Handlungsspielraum klar geregelt).
- ✓ Leistungsbild – Hier sind die eigentlichen Anforderungen abgebildet und wird für das Anforderungsprofil benötigt.

Das Anforderungsprofil ist kein Instrument zur direkten Wahl des Personals, sondern eher eine Grundlage.

Nach Weber soll es trotzdem Unternehmen helfen, Wettbewerbsvorteile zu generieren (vgl. Weber, 2007, S. 24 f).

Anforderungsprofil						
Stelle						
Benennung	Mitarbeiter/in im Vertrieb					
Stellennummer	1234					
Abteilung	Vertrieb					
Qualifikationen						
Ausbildung	Je nach der konkreten Stelle, etwa kaufmännische Berufsausbildung					
Fortbildung	Je nach der konkreten Stelle, etwa Verkaufsgesprächsführung und EDV					
Berufserfahrung	Erfahrung im Vertrieb					
		--	-	±	+	++
Fachliche	Allgemeinbildung					
	Produktkenntnisse					
	Angebotskenntnisse					
	Kundenkenntnisse					
	Fremdsprachenkenntnisse					
Personale	Improvisationsgabe					
	Selbstbeherrschung					
Fachlich-methodische	Sachlichkeit					
	Beurteilungsvermögen					
Sozial-kommunikative	Teamfähigkeit					
	Sprachgewandtheit					
	Beziehungsmanagement					
	Problemlösungsfähigkeit					
Aktivitäts-bezogene	Entscheidungsfähigkeit					
	Beharrlichkeit					
Kompetenzen						

Abbildung 15: Anforderungsprofil eines Versicherungsvertreeters

Quelle: Pepels, 2008b, S. 395

Obige Darstellung zeigt das Anforderungsprofil, wie es in Versicherungsbetrieben üblicherweise gehandhabt wird.

Für die Erstellung ist das Leistungsbild notwendig und es ist nicht unerheblich zu wissen, wie stark die Ausprägung der jeweiligen Anforderung sein muss (vgl. Lorenz, Rohrschneider, 2009, S. 19).

Folgende Unterscheidungsmerkmale bei Kompetenzen gibt es (vgl. Weber, 2007, S. 27 ff):

- ✓ Fachkompetenz (Fachwissen zur Stelle, Fähigkeit vorhanden dieses auszubauen)
- ✓ persönliche / soziale Kompetenz (Umgang mit Menschen)
- ✓ methodische Kompetenz (Problemlösungsfähigkeiten und Selbstmanagement)
- ✓ Führungskompetenz (falls eine Führungsposition gesucht wird)
- ✓ Erfahrungen / Einstellungen / Werte (Ziele des Bewerbers)

Je nach gewünschter Stelle kann das Unternehmen auch in sogenannte Mindest-, Höchst-, Ideal- und Tabuprofile unterscheiden (vgl. Weuster, 2008, S. 37 ff). Je nach Wichtigkeit der bestimmten einzelnen Fähigkeiten, können diese zusätzlich noch gewichtet werden, um die Stellenanforderung richtig abzugrenzen. Die einzelnen Anforderungen können über bestimmte Instrumente, wie z. B. einem Assessment-Center, festgestellt werden.

Jedoch muss man sagen, dass es für keine Stelle ein absolutes Idealprofil gibt, worauf angelehnt wird (vgl. Aigner, Bauer, 2008, S. 32).

3.2.2.2 Vergleich von Profilen um Vor- und Nachteile abzuwägen

Der Vergleich des ermittelten Anforderungsprofils vom jeweiligen Bewerber mit einem Soll-Profil für die Arbeitsstelle, ist nötig, um Über- oder Unterdeckungen festzustellen. Das ermittelte Anforderungsprofil kann auch Fähigkeitsprofil oder Eignungsprofil genannt werden.

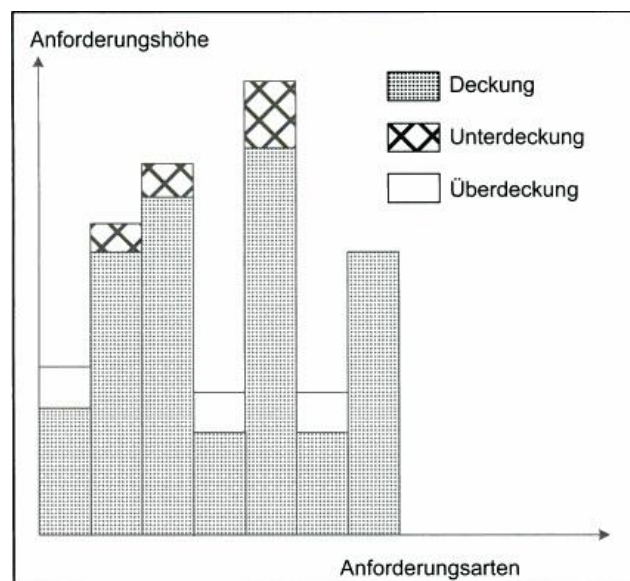


Abbildung 16: Graphische Darstellung des Profilvergleichs

Quelle: Hentze, Kammel, 2001, S. 234

Im Idealfall deckt sich die Anforderung mit dem Soll. Ist eine Überdeckung vorhanden, muss hinterfragt werden, ob der Bewerber überhaupt für diesen Posten in Frage kommt oder er

höherwertige Funktionen erfüllen kann und somit anschließend versetzt wird. Bei der Unterdeckung hingegen, ist es notwendig, den Bewerber weiterzuentwickeln. Jedoch muss festgestellt werden, ob dieser mit seinen Fähigkeiten durch die interne PE angepasst werden kann oder die Anforderungen der Arbeitsstelle verringert werden können. Ist beides nicht möglich, ist wiederum zu überprüfen, ob der jeweilige Bewerber nicht an einer anderen Stelle besser aufgehoben wäre oder überhaupt für das Unternehmen geeignet ist (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 232, 234).

Im Rahmen der Personalbeschaffung und -auswahl werden verschiedene Beurteilungen, wie z. B. ein Persönlichkeitstest eingesetzt, um zu prüfen, ob das ermittelte Eignungsprofil dem Anforderungsprofil entspricht (vgl. Simon, 2006, S. 27).

3.2.2.3 Ermittlung des Eignungsprofils der Mitarbeiter

Um die erforderlichen Fähigkeiten, welche im Anforderungsprofil dargestellt werden, feststellen zu können, ist es notwendig, diese vorher eindeutig zu definieren. Es gibt verschiedene Instrumente für die Ermittlung dieser Fähigkeiten bei einem Bewerber. Hentze und Kammel unterscheiden dabei verschiedene Formen von Tests (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 306; Lienert, 1969, S. 121):

- ✓ Intelligenztests (allgemeine und spezielle Intelligenz)
- ✓ Leistungstests (motorische, sensorische und psychische Leistung)
- ✓ Persönlichkeitstests (Eigenschaften, Interessen, Charakter und Einstellung)

Fasst man alle Aspekte der Ermittlung zusammen, wird dieser Vorgang auch Potentialanalyse genannt. Zusätzlich zu diesen Werten kann eine Flexibilitätsbetrachtung feststellen, ob der Bewerber auch für zukünftige Situationen gerüstet ist und steigende Anforderungen bewältigen kann (vgl. Bröckermann, Pepels, 2004, S. 84).

Durch den Abgleich des ermittelten Eignungsprofils mit dem Soll-Profil, wird der Eignungsgrad festgestellt (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 306). Instrumente für die Feststellung der Fähigkeiten werden nun nachstehend erläutert.

3.2.2.3.1 Geeignete Beurteilungssysteme für Mitarbeiter

Zur Ermittlung des Eignungsprofils gibt es verschiedenste Möglichkeiten. Wichtig ist es, eine gerechte Beurteilung zu ermöglichen, welche Persönlichkeitsmerkmale, Leistungsergebnisse und soziales Verhalten berücksichtigt (vgl. ebenda, S. 278).

Damit kann weiters ebenso eine Anpassung der Bezahlung stattfinden, sowie für bereits interne Mitarbeiter, eventuelle Maßnahmen zur Weiterbildung gesetzt werden. Auch Entscheidungen für Veränderungen, wie z. B. eine hierarchische Aufwertung, basieren auf einer Beurteilung.

Folgende Kriterien müssen laut Hentze und Kammel jedoch bei einer Beurteilung erfüllt sein (vgl. ebenda, S. 281):

- ✓ Standardisierung (Bedingungen müssen für alle Teilnehmer immer gleich sein)
- ✓ Objektivität (keine Willkür – feste Regeln für eine Beurteilung)
- ✓ Reliabilität (Zuverlässigkeit der Ergebnisse – verschiedene Beurteilungen müssen immer zum gleichen Ergebnis kommen)
- ✓ Validität (Gültigkeit – ist das Kriterium für die Beurteilung geeignet)

Diese vier Kriterien müssen erfüllt sein, da sonst z. B. der Prüfer subjektiv beurteilen kann. Gefühle und persönliches Verhalten dürfen nicht in die Beurteilung mit einfließen.

Albert unterscheidet hinsichtlich der Objektivität weiters in Durchführungsobjektivität, Auswertungsobjektivität und Interpretationsobjektivität (vgl. Albert, 2009, S. 88 ff).

Es gibt mehrere Instrumente, welche diese Kriterien jedoch zumeist erfüllen (vgl. ebenda, S. 88 ff):

- ✓ Bewerbungsunterlagen, Lichtbild, Lebenslauf, Zeugnisse und Referenzen
- ✓ Graphologie (Handschriftproben zur Aussagefähigkeit über die Persönlichkeit)
- ✓ Biographischer Fragebogen (künftiges Verhalten durch Vergangenheit)
- ✓ Personalfragebogen (zur Ergänzung der Bewerbungsunterlagen)
- ✓ CIT (Critical Incident Technique – situationsbedingtes Analyseverfahren)
- ✓ Potentialanalyse
- ✓ Assessment-Center
- ✓ Vorstellungsgespräch

Beim CIT wird versucht, den Bewerber in spezifische Situationen des Berufsalltags zu versetzen, um sein jeweiliges Verhalten zu analysieren (vgl. Achouri, 2010, S. 27).

Somit können hier Stärken und Schwächen schnell festgestellt werden. Das Assessment-Center verläuft nach einem ähnlichen Prinzip und wird in einem anderen Kapitel noch näher erläutert.

Der biographische Fragebogen, welcher auch als Behaviour-Description-Interview aufgebaut werden kann, soll das vergangene Verhalten analysieren und auf zukünftige Verhaltensweisen schließen. Somit sollen Eindrücke gewonnen werden, wie sich der Bewerber verhalten hat oder wird, die sich auf Basis von situationsspezifischen Fragen nicht ermitteln lassen (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 64; Janz, Hellervik, Gillmore, 1986).

Welches Instrument angewendet wird, um das Eignungsprofil zu ermitteln, richtet sich nach der Bewerberzahl, den Anforderungen der Stelle, der Aussagekraft des Instruments, aber auch den Kosten der Methode (vgl. Albert, 2009, S. 88 ff).

Albert sieht die Personalauswahl und somit die Erstellung des Eignungsprofils, als eigenständigen Ablauf, welcher mit der Analyse der Bewerbungsunterlagen beginnt, mit dem Vorstellungsgespräch die nächste Stufe beschreitet und fehlende Daten ergänzt, durch das AC, dem CIT oder anderen Instrumenten, die Fähigkeiten des Bewerbers ermittelt und durch den Vergleich mit dem Anforderungsprofil den Abschluss findet (vgl. ebenda, S. 90 ff).

3.2.2.3.2 Information aus dem strukturierten Mitarbeitergespräch

Das vorherige Kapitel hat sich vorwiegend auf das Personal bezogen, welches noch zu beschaffen ist, wobei die Methoden auch für die bestehende Belegschaft angewendet werden können, um eventuelle Weiterbildungsmaßnahmen zu eruieren.

Das strukturierte Mitarbeitergespräch bezieht sich jedoch nur auf das bereits vorhandene Personal im Unternehmen und versucht, geeignete Informationen über den jeweiligen Mitarbeiter zu gewinnen.

Dabei unterscheidet man Mitarbeitergespräche zu folgenden Anlässen (vgl. Mentzel, Grotzfeld, Haub, 2010, S. 13):

- ✓ Einführungsgespräch
- ✓ Problemlösungsgespräch
- ✓ Zielvereinbarungsgespräch
- ✓ Beurteilungs- / Entwicklungsgespräch
- ✓ Jahresgespräch
- ✓ Kritikgespräch / Kündigungsgespräch

Bei Hentze und Kammel ist das Mitarbeitergespräch der Abschluss der Beurteilungsinstrumente. Es versucht das Verhalten und auch die Einstellungen des Mitarbeiters positiv zu verändern, um eine bestmögliche Effizienzsteigerung zu erreichen. Dem Mitarbeiter soll von seinem Vorgesetzten, sein Verhalten klar gemacht, Fehler aufgezeigt und Fortschritte bewusst gemacht werden. (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 296).

Die folgende Abbildung zeigt den strukturierten Aufbau eines Mitarbeitergespräches nach Kolb. Er versucht, das Gespräch nicht nur als Einwegkommunikation, sondern zweiseitig zu sehen. Der Mitarbeiter und seine Führungskraft sollen gemeinsame Absichten, Meinungen, Informationen sowie Gefühle austauschen. Damit gewinnt der Vorgesetzte wertvolle Informationen über den Mitarbeiter,

welche in einer individuellen Weiterentwicklungsstrategie zur Anwendung kommen können (vgl. Kolb, 2010, S. 436).

Tätigkeits- und Zielbeschreibung (zurückliegender Zeitraum) · Aufgabengebiet und Ziele des Mitarbeiters beschreiben													
Ergebnisanalyse (zurückliegender Zeitraum) Leitfragen: <ul style="list-style-type: none"> · Welche vereinbarten Aufgaben und Ziele wurden erreicht? Welche Faktoren waren bei der Erzielung der Ergebnisse hilfreich? · Welche vereinbarten Aufgaben und Ziele wurden nicht oder nur teilweise erreicht? · Welche Faktoren haben die Erreichung der Ziele erschwert? · Welche darüber hinausgehenden Ergebnisse wurden erzielt? 													
Mitarbeiterbeurteilung (i.e.S.) (zurückliegender Zeitraum) Anlass: Regelbeurteilung, Zeugniserstellung, Probezeit, Sonstiges													
Beurteilungsdimensionen: <ul style="list-style-type: none"> · Arbeitsergebnisse · Arbeitsorganisation · Fachwissen · Initiative und Selbständigkeit · Sozialverhalten/Zusammenarbeit · Führungsverhalten des Vorgesetzten) 	Erwartungen wurden... <table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> erfüllt</td> <td><input type="checkbox"/> nicht erfüllt</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> erfüllt	<input type="checkbox"/> nicht erfüllt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> erfüllt	<input type="checkbox"/> nicht erfüllt												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
Personalentwicklung (zukünftiger Zeitraum) <ul style="list-style-type: none"> · Interesse des Mitarbeiters an anderen Aufgaben klären. · Besondere Stärken und Potentiale des Mitarbeiters besprechen. · Im Mitarbeitergespräch vereinbarte Fördermaßnahmen schriftlich fixieren. 													
Ziel- und Aufgabenvereinbarung (zukünftiger Zeitraum) <ul style="list-style-type: none"> · Angepasste Aufgabenbeschreibung und vereinbarte Ziele schriftlich festhalten. 													

Abbildung 17: Möglicher Ablauf eines Mitarbeitergesprächs

Quelle: Kolb, 2010, S. 433

3.2.2.3.3 Das Assessment-Center als wichtiges Instrument

Achouri beschreibt das Assessment-Center als Instrument zur Potentialeinschätzung mit einer Beurteilung und Auswahl von Mitarbeitern und Bewerbern, wobei mehrere Teilnehmer gleichzeitig, von geschulten Beobachtern, bewertet werden (vgl. Achouri, 2010, S. 39).

Hentze und Kammel spezifizieren eher das Verhalten der Teilnehmer als zu erfassendes Kriterium. Sie sehen das AC als seminarähnliches Verfahren, innerhalb dessen verschiedene Instrumente zur Beurteilung angewendet werden. Diese sollen möglichst realitätsnah sein und eventuell auch kombiniert werden (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 314; Jeserich, 1996, S. 33).

Möglich ist hier der Einsatz einer Potentialanalyse, biographischer sowie Hintergrund-Interviews, der sogenannten Postkorbübung, Rollenspiele, Planspiele, Fallstudien, Diskussionen und

Interaktionsanalysen (vgl. Albert, 2009, S. 104 ff). Nachstehend ist der Ablauf eines AC prinzipiell abgebildet.



Abbildung 18: Der Ablauf eines Assessment-Centers

Quelle: Hentze, Kammel, 2001, S. 316

In Anlehnung Jeserich, 1996, S. 35

Bei der sogenannten Postkorbübung muss ein Teilnehmer verschiedene Dokumente bearbeiten. Mit Hilfe eines Rollenspiels analysiert er, welche Aspekte sich hinter der Aufgabe verstecken und versucht eine Lösung für das Problem vorzuschlagen. Anschließend wird der Teilnehmer über seine Vorgehensweise befragt (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 317 f).

Für die Auswahl einer Führungskraft eignet sich die Interviewsimulation. Dabei soll der Teilnehmer ein Mitarbeitergespräch führen, wobei er den Anlass des Gesprächs im Vorhinein erfährt und sich vorbereiten kann. Hier soll in Erfahrung gebracht werden, wie der Teilnehmer im Gespräch zu Informationen kommt und Entscheidungen trifft sowie diese begründet (vgl. ebenda, S. 318).

Diskussionen über Probleme in Form von Einzel- bzw. Gruppenbeobachtungen haben das Ziel, Fähigkeiten wie Kritik, Kontaktfreudigkeit und Kreativität festzustellen. Das Feedback-Gespräch stellt den Abschluss des AC dar und soll den Teilnehmern ihre Leistung und ihr Verhalten näher bringen. Die Auswahl des geeigneten Teilnehmers erfolgt üblicherweise erst später. Die Beobachter des AC, welche zumeist aus verschiedenen Führungsebenen zusammengesetzt sind, werden vor der Durchführung geschult, um Fehler bei der Beobachtung und Beurteilung zu minimieren (vgl. ebenda, S. 318 f).

Schustereit und Von der Linde unterteilen das AC noch weiter in das klassische AC, für externe Bewerber und das Development Center, für internes Personal, welches eher für die PE gedacht ist, wie z. B. eben für Führungskräfte (vgl. Schustereit, Von der Linde, 2010, S. 118).

Das weiter oben dargestellte AC bietet zwar viele Vorteile, jedoch sind auch die Nachteile, wie z. B. hohe Kosten, oder die Gefahr einseitige Bewerber (Vielredner) zu arrangieren, nicht zu vernachlässigen (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 319; Neubauer, Rosenstiel, 1980, S. 154).

3.2.2.4 Profilvergleich vs. Personalportfolio

Das Personalportfolio ist eine übersichtliche, einfache und graphische Darstellung der Belegschaft mit dessen Potential und Leistung.

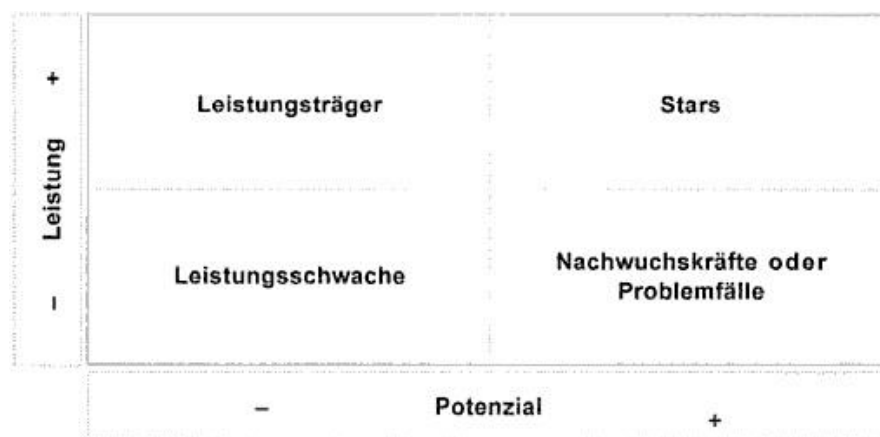


Abbildung 19: Einteilung des Personalportfolios

Quelle: Kolb, 2010, S. 521

Diese Darstellung kann man auch übergreifend für ganze Abteilungen anwenden. Sie soll einen schnellen Überblick über die Qualifikationen und Möglichkeiten im Personalsektor geben. Anhand vier vordefinierter Bereiche kann jeder Mitarbeiter, je nach dessen Beurteilung, eingeordnet werden:

- ✓ Leistungsträger
- ✓ Stars
- ✓ Leistungsschwache
- ✓ Problemfälle

Es ist somit sofort ersichtlich, bei welchen Mitarbeitern weiterbildende Maßnahmen notwendig sind, um dessen Potential zu fördern, aber auch bei welchen jegliche Maßnahmen eingestellt werden sollten. Die Leistungsträger werden üblicherweise nicht in Förderprogramme eingegliedert, da ihre konstante und hohe Leistung im Unternehmen gebraucht wird. Hier lohnt es sich aber, eventuelle Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung zu setzen. Bei den Stars hingegen, sollte die PE die richtigen Mittel finden, diese weiterzuentwickeln bzw. sogar als Führungsnachwuchs zu deklarieren und geeignete Maßnahmen setzen. Bei den Problemfällen sollte versucht werden, anhand des

strukturierten Mitarbeitergespräches, festzustellen, worin die schwache Leistung begründet ist und Anreize zu schaffen, um diese anhand gesteigerter Motivation zu verbessern (vgl. Kolb, 2010, S. 521).

Der Profilvergleich hingegen kann, wie im vorigen Kapitel ersichtlich ist, immer nur das Soll-Profil mit dem Eignungsprofil abgleichen. Es ist zwar auch die Gegenüberstellung zweier Eignungsprofile möglich, jedoch ist hier der Vergleich zu anderen potentiellen Kandidaten nicht sofort ersichtlich. Jedoch kann man detailliertere Informationen zum jeweiligen Profil abrufen, was beim Personalportfolio nur geringfügig möglich ist. Der Gesamtblick ist anfangs zu bevorzugen, um potentielle Kandidaten herauszufiltern. Anschließend kann dessen Eignungsprofil näher analysiert werden.

3.2.3 Zieldefinition: Wo soll es hingehen

Mitarbeiter brauchen Ziele, um motiviert in den Berufsalltag einzusteigen. Hierzu setzt die Strategie „Management by Objectives“ (MbO), was soviel bedeutet wie „Führen mit Zielen“, die richtigen Aspekte. Es wird versucht durch Zielvorgaben bzw. Zielvereinbarungen, der Belegschaft klare Vorgaben zu geben, die sie innerhalb eines Zeitraumes erreichen soll (vgl. Jung, 2010a, S. 499).

Die jeweiligen Vorgesetzten vereinbaren gemeinsam mit ihren Mitarbeitern bestimmte Ziele, die realistisch sein sollen. Dabei sollen hier keine Vorschriften oder Regeln erstellt werden. Die Vorgangsweise soll den Mitarbeitern selbst überlassen werden (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 297).

Die Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten sollten bei einem erfolgreichen Zielvereinbarungssystem, über die Unternehmensstrategie und den damit verbundenen Zielsetzungen Bescheid wissen, um die Richtungsvorgabe richtig zu verstehen (vgl. Meifert, 2010, S. 194 f).

Die Oberziele der Unternehmung bestimmen abgeleitet die jeweiligen Key-Performance-Indicators (KPI) für die Vorgesetzten, die je nach Bereich auf Kosten, Wachstum und positive Ergebnisse, Rücksicht nehmen müssen. Diese KPI, wie z. B. der Prämienumsatz eines Außendienstmitarbeiters, bilden dann die Basis für die Zielvereinbarungen (vgl. ebenda, S. 195).

Dabei kann es durchaus vorkommen, dass bestimmte Ziele, anhand der fehlenden Qualifikationen, nicht sofort erreicht werden können. Somit ist hier ein Personalentwicklungsbedarf entstanden, welchen der Mitarbeiter seinem Vorgesetzten mitteilen sollte, um in ein entsprechendes Weiterqualifizierungsprogramm aufgenommen zu werden.

3.2.4 Feststellung des Personalentwicklungsbedarfs der Mitarbeiter

Basis für die Feststellung des Personalentwicklungsbedarfs ist die Unternehmensstrategie (vgl. Wegerich, 2007, S. 97). Abgeleitet von dieser wird der individuelle, aber auch der für ganze Abteilungen benötigte Bedarf ermittelt. Dabei wird in einen quantitativen und qualitativen Bedarf unterschieden.

Bei der quantitativen Ermittlung wird z. B. anhand der strukturierten Mitarbeitergespräche ein Weiterbildungsbedarf festgestellt. Aber auch Vorgaben des Unternehmens führen zu einem Bedarf, welcher ganze Abteilungen betreffen kann. Weiters gibt es auch noch sogenannte Pflichtprogramme, wie z. B. Sicherheitsschulungen, die von der Personalabteilung festgelegt werden (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 146). Die betroffenen Mitarbeiter, die eine Personalentwicklungsmaßnahme benötigen, werden eruiert, der quantitative Gesamtbedarf zusammengerechnet und anhand des Bildungsbudgets folgerichtig festgelegt. Dabei können anhand des Budgets verschiedene Maßnahmen getroffen werden.

Der qualitative Bedarf ist notwendig, um die Maßnahmen mit den richtigen Inhalten zu versorgen (vgl. ebenda, S. 146). Eine bekannte Ermittlungsmethode ist der „Job-Man-Fit-Ansatz“, welcher die Differenz zwischen den (zukünftigen) Anforderungen des Arbeitsplatzes und den Fähigkeiten des Mitarbeiters bestimmt (vgl. Kolb, 2010, S. 489). Diese Differenz kann mit Hilfe des bereits erwähnten Eignungs- und Anforderungsprofils festgelegt werden. Aber auch ein Mitarbeiterinterview ermöglicht diese Ermittlung annähernd, denn hier versucht der Mitarbeiter, seine wiederkehrenden Herausforderungen und Tätigkeiten zu schildern, welche Probleme dabei auftreten und welche Weiterentwicklungsbedürfnisse er hat (vgl. Wegerich, 2007, S. 97).

Der festgestellte Personalentwicklungsbedarf ist aber keine fixe Größe, sondern lässt sich beliebig abändern, was viele Unternehmen nutzen und versuchen, ihren Mitarbeitern ein breites Spektrum an Weiterbildungsmaßnahmen zu präsentieren (vgl. Kolb, 2010, S. 490).

3.2.5 Personalentwicklungsmaßnahmen fördern die Mitarbeiter

Aufgrund der sich schnell wandelnden Umwelteinflüsse in wirtschaftlicher, technologischer, organisatorischer und sozialer Hinsicht, ist es heutzutage notwendig, die Mitarbeiter ständig an die neuen Anforderungen anzupassen (vgl. ebenda, S. 471).

Diese Anpassungen sollen die Fähigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen, aber auch die Einstellungen der Mitarbeiter im Unternehmen positiv beeinflussen und deren Beschäftigungssicherheit erhalten. Somit ist der Grundsatz des lebenslangen Lernens gesetzt, den man auch mit Employability ausdrücken kann (vgl. Mroß, Thielmann-Holzmayer, 2005, S. 186 f).

Eine geeignete Kombination der Personalentwicklungsmaßnahmen soll eine gezielte Abwechslung bewirken und dementsprechend motivierend wirken (vgl. Kolb, 2010, S. 473).

3.2.5.1 Ein erster Überblick

Bei den Personalentwicklungsmaßnahmen unterscheidet man in interne und externe Methoden, wobei hier automatisch auch der Lernort feststeht. Interne Maßnahmen haben stärkeren Praxisbezug, da sie direkt bei der Arbeitsaufgabe angewendet werden können. Die Kosten für die

Methode sowie die maximale Teilnehmeranzahl sind entscheidend für die Auswahl der richtigen Lehrmethode (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 376).

Die Methoden unterscheiden sich jeweils darin, ob sie direkt am Arbeitsplatz stattfinden oder andere Lernstätten verwenden. Prinzipiell unterscheidet man in:

- ✓ Into the Job (Einführung in den Arbeitsplatz)
- ✓ Training on the Job (Bildung am Arbeitsplatz)
- ✓ Training off the Job (Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes)
- ✓ Training along the Job (Laufbahnplanung)
- ✓ Training near the Job (Bildung in unmittelbarer Nähe des Arbeitsplatzes)
- ✓ Out of the Job (Begleitung in die Pension)

Die Maßnahme „Into the Job“ versucht, neue Mitarbeiter in den Arbeitsprozess zu integrieren, denn anfangs entscheidet es sich, ob dieser im Unternehmen bleibt. Dies kann schon mit einer einfachen Arbeitseinweisung durch einen erfahrenen Mitarbeiter erreicht werden. Dabei wird versucht, den neuen Kollegen fachlich einzuarbeiten, wodurch keine direkten Kosten entstehen und die Reflexion der eigenen Tätigkeit sofort gegeben ist (vgl. Wegerich, 2007, S. 62).

Etliche Unternehmen bieten auch standardisierte Einarbeitungsprogramme anhand von Checklisten, um den ersten Eindruck eines neuen Mitarbeiters positiv zu prägen, um damit dessen Engagement sowie die Ideenvielfalt zu maximieren. Wichtig ist hierbei, bereits bei der Bewerbung einen guten Eindruck zu machen und am Ende der Probezeit ein Feedback-Gespräch abzuhalten, um dem Mitarbeiter das Gefühl zu geben, dass er hier erwünscht ist. Ein „Pate“ versucht ebenfalls, den Mitarbeiter in der Einarbeitungs- bzw. Probezeit zu unterstützen. Dieser ist ein kompetenter und kommunikationsfreudiger Kollege aus seinem Arbeitsumfeld und soll Fragen beantworten, Feedback und Vorschläge geben und den sozialen Kontakt des Mitarbeiters fördern (vgl. ebenda, S. 62 ff).

„Training on the Job“ ist die eigentliche Personalentwicklungsmaßnahme, welche direkt am Arbeitsplatz und meist unbewusst, in Konfrontation mit dem Vorgesetzten, stattfindet. Dieser sollte idealerweise pädagogische und sachliche Qualifikationen besitzen, um den Mitarbeiter bestmöglich zu unterstützen (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 377).

Zusätzlich kann man bewusste Methoden einsetzen, wie z. B. das E-Learning, welches auch außerhalb des Arbeitsplatzes angewendet werden kann. Dieses bietet den Vorteil, dass der Mitarbeiter das Lerntempo selbst bestimmen kann und nicht auf andere Teilnehmer Rücksicht nehmen muss. Für das Unternehmen bietet es zugleich eine Zeit- und Kostenersparnis. Die hohen Investitionsbemühungen sowie organisatorischen Probleme sind die großen Nachteile bei dieser Methode (vgl. Wegerich, 2007, S. 50 f).

Dabei gibt es das „Computer Based Training“ (CBT), welches auf computergestütztes Lernen direkt am Arbeitsplatz aufbaut. Wichtige Einzelformen des CBT sind unter anderem (vgl. ebenda, S. 50 ff):

- ✓ Trainingssystem (Drill & Practise) – Wissen soll anhand sich wiederholender Fragen vertieft werden, besonders für Rechen- und Vokabeltraining geeignet.
- ✓ Tutorielle Unterweisung – Hier findet eine Wissensvermittlung statt, welche anhand von Multiple Choice Tests ständig überprüft wird.
- ✓ Lerngesteuerte Systeme (Hypermedia) – Der Teilnehmer kann anhand einer Datenbank auswählen, was für einen Themenblock er in welcher Form, egal ob durch Abbildungen, Texte oder Filme, erlernen möchte.
- ✓ Computersimulation – Hier wird versucht, Alltagssituationen zu simulieren, welche der Teilnehmer ohne Risiken, beliebig oft simulieren kann, um so eine Routine in seinem Handeln zu bekommen.

Mentoring ist eine weitere arbeitsplatzbezogene Maßnahme, bei welcher eine Führungskraft, durch ihre Erfahrung und Kontakte, einen Mitarbeiter beraten soll. Dabei soll die Führungskraft aus einer anderen Unternehmensebene stammen und in der Lage sein, Zeit aufwenden zu können, um ihr Wissen weiterzugeben. Mentoring wird häufig angewendet, wenn eine Führungsaufgabe übernommen werden soll (vgl. ebenda, S. 70 ff). Diese Maßnahme soll eher bei jüngeren Mitarbeitern angewendet werden, um die bevorstehenden Lerneffekte ausnützen zu können.

Es gibt noch weitere „On the Job“ Maßnahmen (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 150; Krämer, 2007, S. 61; Berthel, Becker, 2010, S. 470 ff):

- ✓ Stellvertretung – Dabei soll ein Mitarbeiter mit der Entscheidungskompetenz des Vorgesetzten ausgestattet werden, welche aber nur bei dessen Abwesenheit in Kraft tritt.
- ✓ Projektleitung – Einem Mitarbeiter wird die Führung über ein Projektteam gegeben, mit welchem er die Planung, Steuerung und Kontrolle eines Projektes erlernen soll.

Erfährt der Mitarbeiter eine Steigerung seiner Verantwortung innerhalb seines Aufgabengebietes, wird das unter „Job Enrichment“ zusammengefasst. Es stellt eine vertikale Erweiterung dar und soll dem Mitarbeiter eine Selbstverwirklichung bieten (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 151; Holtbrügge, 2010, S. 143).

Die Anwendung hat sich ein Mitarbeiter üblicherweise erarbeitet oder soll motivierend wirken (vgl. Loffing, 2006, S. 63). Es darf nicht mit dem „Job Enlargement“ verwechselt werden, welches eine horizontale Erweiterung darstellt (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 151).

Dabei bekommt der Mitarbeiter zusätzliche Aufgaben übertragen, was aufgrund einer Erhöhung der Abwechslung motivierend wirken soll. Zu achten ist jedoch darauf, dass der Mitarbeiter nicht überfordert wird. Ist dies nicht der Fall, kann der Mitarbeiter eine erweiterte Sichtweise bekommen

und dadurch kreative Ideen verwirklichen, was dem Unternehmen wiederum Vorteile bringt (vgl. Wegerich, 2007, S. 85; Loffing, 2006, S. 64).

Mit der Methode „Job Rotation“ soll der Mitarbeiter zusätzliche Qualifikationen aufgrund zeitlich beschränkter Arbeitsplatzwechsel gewinnen. Zusätzlich wird die Sichtweise, Flexibilität und Selbstorganisation erweitert sowie das Verständnis für die einzelnen Funktionsbereiche vergrößert. Die sozialen Aspekte können sich aufgrund neuer Kollegen positiv auswirken (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 383 f; Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 151; Wegerich, 2007, S. 86 f).

„Training off the Job“ findet im Gegensatz zu „Training on the Job“ nicht unmittelbar am Arbeitsplatz statt. Somit wird das Erlernte erst nach der Maßnahme in die Praxis umgesetzt. Der Mitarbeiter kann sich so aber besser auf die wesentlichen Inhalte konzentrieren (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 385).

Eine bekannte Methode ist das Brainstorming. Es versucht, innerhalb einer Gruppe von Menschen, Ideen für ein Problem oder eine Anforderung zu kreieren. Dabei sollen wirklich alle Möglichkeiten in Betracht gezogen und keine Kritik daran geübt werden. Die besten Ideen werden zum Schluss näher betrachtet. Diese Methode eignet sich zur Steigerung der Kreativität und Teamfähigkeit (vgl. ebenda, S. 391; Beitz, 1996, S. 207).

Sollen zukünftige Anforderungen erprobt werden, eignen sich Fallstudien, welche versuchen Alltagsprobleme darzustellen, die der Mitarbeiter selbstständig bearbeiten und anschließend das Ergebnis präsentieren soll. Diese Methode soll die Problemlösungsfähigkeit steigern (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 393 f; Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 153).

Das Verhalten kann besonders durch Rollenspiele verbessert werden. Diese sind realistische Simulationen z. B. in Verhandlungen oder Konfrontationen, wobei der Teilnehmer einmal den Kunden oder auch den Vorgesetzten spielen kann. Das soll vor allem dazu beitragen, Aktionen aus unterschiedlichen Sichtweisen zu sehen. Das Rollenspiel wird durch ein abschließendes Feedback erläutert und beendet (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 153; Jung, 2010a, S. 294).

Das Sensitivity-Training ist ähnlich aufgebaut, nur dass die Teilnehmer hier über ihre Empfindungen in der jeweiligen Situation sprechen, wodurch besonders das Einfühlungsvermögen geschult werden soll (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 395).

Abwechslung von der klassischen Personalentwicklung bietet das sogenannte Outdoor Training, welches auch oft mit dem Begriff Wilderness assoziiert wird. Hier wird durch Expeditionen, einem Hochseilgarten oder mittels Rafting, die Persönlichkeit entwickelt, indem ein Team körperlich und seelisch belastet wird und die Teilnehmer sich selbst kennenlernen. Die Übungen können nur gemeinsam bewältigt werden, was den engen Kontakt fördert und die eigene Abstandszone verringert. Dadurch wird eine Vertrauensbasis geschaffen und die Kommunikation verbessert (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 397; Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 155).

Das Web Based Training (WBT) ist im Gegensatz zum CBT internetgestützt und für mehrere Teilnehmer gedacht. Es kann sehr kreativ ausgelegt werden (vgl. Wegerich, 2007, S. 52 f):

- ✓ Teleteaching – Die Inhalte von Dozenten können live oder auch aufgezeichnet mittels Videokonferenz betrachtet werden, wobei jederzeit Fragen gestellt werden können.
- ✓ Teletutoring – Das Lernmaterial kann von den Teilnehmern selbstständig jederzeit betrachtet werden und ein Dozent hilft bei etwaigen Rückfragen.
- ✓ Telelernen – Hier erfolgt die Wissensvermittlung ohne Dozent, die Teilnehmer müssen die Inhalte selbst verarbeiten.

Die webbasierten Lernmethoden können mit eventuellen Präsenzphasen verbunden werden, um den Lernerfolg abzusichern. Diese Form nennt man Blended Learning (vgl. ebenda, S. 54; Reinmann-Rothmeier, 2003, S. 4). Dabei wird der webbasierte Inhalt gemeinsam mit dem Dozenten, bei der Präsenzveranstaltung, durchgegangen und mögliche Fragen beantwortet. Während des Selbststudiums, sendet dieser den Teilnehmern Aufgaben, die motivierend wirken sollen. Die neueste Ergänzung arbeitet mit Web 2.0, über das die Teilnehmer kommunizieren und gemeinsam Problemstellungen bearbeiten (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 154; Erpenbeck, Sauter, 2007).

Die häufigste Methode aber, ist immer noch das Seminar bzw. Training. Hier wird mehreren Teilnehmern, durch einen geschulten Trainer, Wissen vermittelt, wobei das Seminar gut vorbereitet sein sollte und durch viele Praxisbeispiele, der Transfer in den Arbeitsalltag erleichtert werden soll (vgl. Loffing, 2006, S. 68). Im Gegensatz dazu leitet ein Moderator bei Konferenzmethoden das Gruppengespräch der Teilnehmer. Dabei unterscheidet man in Problemlösungs-, Lehr- und Streitgespräche. Die Teilnehmer lernen durch ihre Teilnahme am Gespräch, sprich jeder lernt vom anderen (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 388 f).

Bei Maßnahmen „Near the Job“ sind die Mitarbeiter in unmittelbarer Arbeitsplatznähe angesiedelt. Der Qualitätszirkel ist so eine typische Methode. Einige Mitarbeiter sollen im Teamgespräch versuchen, Probleme im Funktionsbereich zu erkennen und diese zu lösen. Die Kreativität und der Zusammenhalt der Mitarbeiter werden aufgrund gemeinsamer Lösungen verbessert (vgl. Wegerich, 2007, S. 89 f). Eine Konkretisierung davon, aber nicht unbedingt auf den Funktionsbereich bezogen, stellt die Projektarbeit dar. Mehrere Teilnehmer versuchen hier, konstruktiv ein reales Ziel im Arbeitsalltag zu erreichen bzw. zu erarbeiten. Das Engagement der Mitarbeiter wird durch die Eigenverantwortung und soziale Einbringung erhöht. Es ist zeitlich begrenzt und lässt den Mitarbeitern einen Spielraum zur Lösungsfindung (vgl. ebenda, S. 91 f).

Beim Planspiel, das parallel zum Arbeitsalltag im Unternehmen stattfindet, werden Geschäftsmodelle simuliert. Dabei sollen die Mitarbeiter Entscheidungen wie in der Realität treffen. Jedoch können Fehler ausgebessert werden, was eine erhebliche Reflexion für die Teilnehmer bedeutet (vgl. ebenda, S. 90 f).

Karriereaspekte von Mitarbeitern werden bei „Training along the Job“ beachtet. Die Positionen der Mitarbeiter werden geplant, bestimmte Aufgaben übertragen und geeignete Entwicklungsmaßnahmen gesetzt. Dies kann ebenso für die wichtigen Schlüsselstellen im Unternehmen angewendet werden, um jederzeit gut qualifizierte Führungskräfte einsetzen zu können (vgl. Kolb, 2010, S. 502).

Die letzte Maßnahme ist „Out of the Job“, welche versucht, Mitarbeiter bei ihrem Ruhestandsantritt zu unterstützen bzw. darauf vorzubereiten. Besonders wichtig ist hier, dass der alte Stelleninhaber sein Wissen und auch seine Erfahrung rechtzeitig weitervermittelt (vgl. ebenda, S. 507).

3.2.5.2 Die Übungsfirma – Mitarbeiter gründlich vorbereiten

Die Übungsfirma ist ein Instrument der parallelen Unternehmensführung, das die Simulation von beruflichen Alltagsprozessen behandelt (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 152). Sie dient also quasi als Lernstätte für die Weiterbildung von Führungskräften und Mitarbeitern, in der berufspraktische Kenntnisse vermittelt werden (vgl. ZÜF, 2011, o. S.). Dabei erfolgt die Simulation nach drei Grundschritten (vgl. Deißinger, Ruf, 2006, S. 103):

- ✓ Reduktion – Vereinfachung von Strukturen und Prozessen.
- ✓ Substitution – Möglichst realitätsnahe Darstellung der Firma.
- ✓ Akzentuierung – Hervorheben bestimmter Merkmale.

Die simulierte Firma ist nahezu wie ihr reales Ebenbild aufgebaut, jedoch in kleineren Dimensionen, dennoch finden sich alle kaufmännischen Abteilungen darin wieder (vgl. ZÜF, 2011, o. S.). Somit werden in der Simulation, die anfallenden Aufgaben von den Teilnehmern verarbeitet und ein Lerneffekt wahrgenommen. Jedoch verfährt sie nicht mit real existierenden, sondern nur mit fiktiven Waren (vgl. Deißinger, Ruf, 2006, S. 18). Der Kontakt mit anderen Übungsfirmen ist jedoch real und wird am Übungsfirmenmarkt abgebildet, welcher durch eine zentrale Stelle, den Übungsfirmenring, gesteuert wird. Diese versucht mitwirkende Institutionen, wie Banken und Ämter, widerzuspiegeln (vgl. ZÜF, 2011, o. S.).

Im Vergleich zur Übungsfirma existiert die Juniorenfirma, welche grundsätzlich gleich aufgebaut ist, jedoch in der realen Geschäftswelt angesiedelt ist und von den Auszubildenden geleitet wird (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 152).

Aufgrund dieser handlungsorientierten Maßnahme kann den Teilnehmern ein realitätsnahes Wissen vermittelt werden und Zusammenhänge innerhalb der Unternehmung werden besser erkannt. Somit bereitet sie die Teilnehmer ideal auf die reale Geschäftswelt mit ihren unberechenbaren Einflüssen vor.

3.2.5.3 Effizientes Coaching durch Führungskräfte

Der Begriff Coaching stammt aus dem Sportbereich und umschreibt die Aktivitäten der Betreuer von Spitzensportlern, um deren Leistung zu maximieren. Im Wirtschaftsbereich hat es denselben Effekt, nur dass die Betreuer Führungskräfte sind und die Spitzensportler ihre Mitarbeiter. (vgl. Mroß, Thielmann-Holzmayer, 2005, S. 218).

Eigentlich ist damit eine Methode zur Problemlösung verbunden, bei welcher der Coach den Mitarbeiter in seinem Arbeitsprozess begleiten und bei offenen Fragen bzw. Problemen einen Denkansatz liefern soll, damit der Coachee, also der Mitarbeiter, eine eigenständige Lösung kreieren kann (vgl. ebenda, S. 218 f; Radatz, 2006, S. 85 ff).

Durch die Eigenständigkeit des Mitarbeiters besitzt diese Methode eine hohe Reflexion und somit gute Umsetzungserfolge. Wichtig ist, dass der Coach dafür geeignet ist und wirklich nur beratend wirkt. Er soll eine systemisch-konstruktive Haltung einnehmen, welche versucht, den Mitarbeiter möglichst im System und konstruktiv arbeiten zu lassen (vgl. Mroß, Thielmann-Holzmayer, 2005, S. 219; Radatz, 2006, S. 85 ff).

Weiters soll die Führungskraft dem Mitarbeiter Wertschätzung zeigen und Feedback geben, um den Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu bringen (vgl. Mroß, Thielmann-Holzmayer, 2005, S. 219, 225). Durch diese Verhaltensmuster kann der Mitarbeiter seine Problemlösungsfähigkeit erweitern und sogar weitere Qualifikationen erlangen (vgl. Wegerich, 2007, S. 75).

Coaching kann sowohl mit internen und externen Beratern durchgeführt werden. Jedoch kennt die Führungskraft als Coach, ihre Mitarbeiter in der Regel genauer und kann diese besser einschätzen sowie koordinieren. Zudem besteht meistens schon eine Vertrauensbasis, welche die Bereitschaft des Mitarbeiters zum Coaching und somit zur Eigeninitiative erhöht (vgl. ebenda, S. 75, 77).

3.2.6 Umsetzung der Personalpolitik im Unternehmen

Die Personalpolitik kann nicht unmittelbar im Unternehmen umgesetzt werden, da sie zumeist nur ganzheitlich definiert ist. Sie muss in ihre Teilfunktionen, wie z. B. der Personalverwaltung, unterteilt werden, um eine Umsetzung zu ermöglichen (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 74).

Durch diese Aufspaltung können Mitarbeiter diese Aufgaben somit umsetzen, wobei es für jede Funktion Spezialisten gibt, die dem Personalleiter, der alle Bereiche koordiniert, unterstellt sind (vgl. ebenda, S. 102 f; Metz, 1995, S. 131).

Dabei ist darauf zu achten, diese Umsetzung möglichst einfach zu gestalten, denn auch wenn die Personalpolitik und ihre Funktionen noch so gut implementiert sind (z. B. durch Formblätter, Anträge, Listen), bringen sie nicht allzu viel, wenn sie nicht verwendet bzw. nicht wahrgenommen werden. Die Gestaltung von IT-Systemen soll ebenso möglichst simpel und nicht mit Informationen überfüllt sein (vgl. Weißenrieder, Kosel, 2010, S. 206).

Nach diesen administrativen Schritten soll beachtet werden, dass jede Unternehmensfunktion auch auf ihre Wirksamkeit kontrolliert werden soll bzw. die Mitarbeiter immer stets über wichtige Schritte der Unternehmensleitung informiert sind.

3.2.6.1 Personalentwicklung ist Aufgabe des Managements

Eine der ersten Aufgaben eines Managements ist die Festlegung der Strategie und Unternehmensziele. Ohne diese zwei Aspekte gibt die Unternehmung keine Richtung vor, in die sie gehen will. Die Unternehmensziele sind als großes Ganzes zu sehen und sollen deshalb auf kleinere Ziele abgeleitet werden (siehe auch Kapitel 3.2.1.2).

Aus diesen wiederum lässt sich für die Personalpolitik und somit auch für die PE, eine klare Linie festlegen. Somit ist die Festlegung der PE Strategie eigentlich eine Aufgabe des Managements, denn aufgrund dessen Vorgaben sollen bestimmte Werte erreicht werden, was wiederum nur mit einem effizienten und motivierten sowie fitten Personal möglich ist.

Die Strategie der PE kann in Konzepten mit folgenden Prinzipien abgebildet sein (vgl. Kolb, 2010, S. 522):

- ✓ Einklang mit der Unternehmenskultur
- ✓ Entwicklungsmaßnahmen mit Verbundenheit am Arbeitsplatz
- ✓ Problemorientierung
- ✓ Gruppenorganisation

Kolb nennt hier auch gleich ein Beispiel, das Personalentwicklungskonzept mit dem Namen Corporate University. Dieses Konzept beinhaltet unternehmensinterne Einrichtungen zur Weiterbildung, welche für die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter, aber auch für die Unternehmensentwicklung zuständig sind. Es geht vor allem darum, die Mitarbeiterentwicklung mit der Unternehmensstrategie in Einklang zu bringen, um möglichst hohe Lerneffekte für das Unternehmen zu erzielen (vgl. ebenda, S. 522).

Die Geschäftsführung ist ebenso dafür verantwortlich, die eingeführte Unternehmenskultur vorzuleben, um somit eine Vorbildwirkung für die Mitarbeiter zu erfahren. Die Kultur ist in Verbindung mit den Unternehmenszielen und der PE, ein wichtiger Aspekt, der entscheidet, ob die Mitarbeiter engagiert in den Arbeitsalltag starten.

3.2.6.2 Information und Beteiligung der Mitarbeiter ist maßgebend

Die Unternehmensführung aber auch die Führungskräfte haben die Aufgabe, ihren Mitarbeitern Informationen über zukünftige Vorhaben und das Unternehmen selbst zu liefern. Ohne diese

Beteiligung bzw. Miteinbeziehung der Mitarbeiter können diese nicht mitdenken. Fehlt diese Reflexion der Informationen, können sie weder selbstständig und kreativ handeln, noch ihre Vorgesetzten unterstützen oder beraten (vgl. Oppermann-Weber, 2001, S. 62).

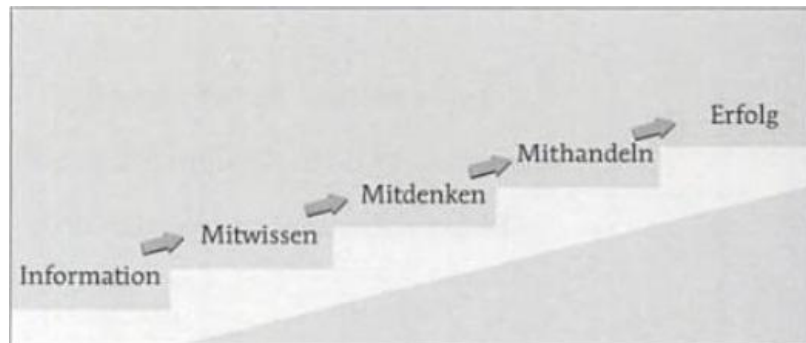


Abbildung 20: Priorität der Information

Quelle: Oppermann-Weber, 2001, S. 62

Obiger Leitfaden kann dementsprechend helfen, die Priorität der Mitarbeiterbeteiligung zu verstehen. Dabei lassen sich verschiedene Formen der Informationsmitteilung unterscheiden:

- ✓ Die personelle Form, wie z. B. Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterversammlungen, Präsentationen, Besprechungen, Infoveranstaltungen und Meetings.
- ✓ Die schriftliche Form, wie z. B. Aushänge, Mitarbeiterzeitung und Hausmitteilungen.
- ✓ Mittels EDV durch z. B. das Intranet, Rundmails und einem Newsletter.

Es gibt mehrere Gründe für eine Informationsbeteiligung der Mitarbeiter. Unter anderem den, dass die Belegschaft erwartet informiert zu werden und dadurch ihre Arbeitsaufgaben gewissenhaft durchführen. Zumeist beugt rechtzeitige, offene und sachliche Information bei Gerüchten vor. Sind die Informationen gut aufbereitet, bekommt der Mitarbeiter einen Motivationsschub, weil er die Führungskraft, durch dessen Engagement für die Einbeziehung, mehr akzeptiert und das Handeln seines Vorgesetzten bzw. des Unternehmens, besser nachvollziehen kann (vgl. ebenda, S. 62 f).

Zusätzlich bieten Informationen an Mitarbeiter einen Sicherheitsaspekt bzw. eine Orientierung, da die Belegschaft somit weiß, welche Änderungen oder Neuerungen eintreten werden. Führungskräfte sollten jedoch aufpassen, diese Informationen nicht zu manipulieren, da sonst ein gegenteiliger Effekt eintreten kann und das Vertrauensverhältnis stark geschwächt ist (vgl. Albs, 2005, S. 81 ff). Weitere Instrumente, um Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens zu beteiligen, motivieren und ihnen Informationen zukommen zu lassen, können unter anderem, eine betriebsinterne Cafeteria, ein Firmenfußballturnier, Betriebsausflüge oder zwischenzeitliche Ausflüge sein.

3.2.6.3 Kontrolle der Implementierung und Wirtschaftlichkeit

Es ist trivial, festzustellen, ob die PE richtig umgesetzt wurde und man dabei möglichst effizient vorgegangen ist. Deshalb unterscheidet man zwischen einer Kosten-, Erfolgs- und Rentabilitätskontrolle.

Die Erfolgskontrolle versucht zu evaluieren, ob die Mitarbeiter eine Entwicklung bzw. Lernerfolge erfahren haben und diese im Arbeitsalltag einsetzen können. Die pädagogische Erfolgskontrolle stellt dabei fest, ob das Wissen auch wirklich übertragen worden und die Zufriedenheit der Teilnehmer über die Maßnahme gegeben ist (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 399; Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 167). Diese wird üblicherweise schon direkt während der Maßnahme durchgeführt. Der Transfererfolg nach der PE ist zudem auch abhängig vom Arbeitsumfeld, da Vorgesetzte, Kollegen, aber auch die Unternehmensleitung, den jeweiligen Mitarbeiter und seine Leistung indirekt beeinflussen können (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 401). Um diesen Transfer- und Lernerfolg festzustellen und somit die Erfolgskontrolle durchführen zu können, kann mit zeitlich versetzten Mitarbeiterbefragungen (schriftlich und mündlich) gearbeitet werden. Aber auch Tests lassen Rückschlüsse auf eine Mitnahme des Wissens zu. Weiters kann der Vorgesetzte seine Mitarbeiter nach deren Anwendungserfolge beurteilen und durch indirekte Kennzahlen, wie z. B. Umsatz des Mitarbeiters, einen Lernerfolg feststellen. Dabei soll das 90/90-Prinzip verwendet werden, also dass 90 Prozent der Teilnehmer, 90 Prozent des vermittelten Wissens transferiert haben sollten (vgl. ebenda, S. 405 ff).

Meifert unterteilt den Erfolg der PE in zwei Kategorien (vgl. Meifert, 2010, S. 377):

- ✓ Output-1-Erfolg – Positive Differenz des Wissens vor und nach der Maßnahme.
- ✓ Output-2-Erfolg – Erfolgreiche Anwendung des Erlernten bei der Arbeitsaufgabe.

Bei letzterem kann besonders das 360°-Feedback gute Ergebnisse bringen. Dabei soll sich der Teilnehmer zuerst selbst einschätzen und dann durch seine Vorgesetzten, Kollegen und interne sowie externe Kunden bewerten lassen. Auch ein Wissensaustausch aller Teilnehmer bei einem Review, welcher nach ein paar Monaten geplant werden soll, führt zu einer Reflexion des Gelernten und unterstützt die Bewertung (vgl. Wegerich, 2007, S. 152).

Das Hauptproblem der Erfolgskontrolle liegt in der Schwierigkeit, den Nutzen auch wirklich quantitativ zu erfassen. Nur durch Festlegung des zu erreichenden Wissenstands und seinen Auswirkungen, wie z. B. Qualität der Arbeitsergebnisse, kann versucht werden diese Problematik einzugrenzen (vgl. Meifert, 2010, S. 377; Wegerich, 2007, S. 149).

Die Kostenkontrolle gibt Auskunft über die angefallenen Kostenstellen innerhalb der PE und der dort entstandenen Kosten, die wiederum nach Art und Größe differenziert werden. Diese ökonomische Kontrolle beeinflusst somit auch das Budget für die jeweilige Periode sowie die getroffenen Maßnahmen der PE und deren Kostenvergleichsrechnung zwischen z. B. interner und externer Durchführung (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 399, 403). Jedoch gibt es Kosten, die nicht exakt bestimmt werden können, wie z. B. die Opportunitätskosten, welche die Kosten nicht genutzter Ressourcen aufgrund der Bildungsteilnahme angeben. Ebenso die Kosten, durch die verwendete Zeit für eine Unterweisung von Vorgesetzten, können hierunter fallen (vgl. ebenda, S. 403).

Hentze und Kammel versuchen die Kostenermittlung nach dem Schema von Grünefeld darzustellen:

externe Fortbildungskosten (z. B. Honorare für Referenten)	
+ interne Fortbildungskosten (z. B. für interne Schulungsstellen)	
– Mehrfacherfassungen (z. B. Referentenhonorar das in internen Schulungsstellen gebucht ist)	
+ bewertete Abwesenheit für Teilnehmer an PE Maßnahmen	
+ Personalkosten für nebenamtliche Funktionäre des Unternehmens (z. B. Vorbereitung)	
+ sonstige Kosten	
<hr/>	
= Fortbildungskosten	Quelle: Hentze, Kammel, 2001, S. 405 In Anlehnung Grünefeld, 1984, S. 347

Weiters versuchen sie zu beschreiben, dass durch ein Human Resource Accounting, die Investition in das Personal, anhand einer Investitionsrechnung, positiv darzustellen ist. Entscheidend ist hier die Beachtung der Amortisationszeit und der entstandenen Fortbildungskosten (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 405 f; Flamholtz, 1999). Die letzte und entscheidende Unterteilung ist das Rentabilitätscontrolling. Hier wird schlussendlich versucht, den Nutzen der Maßnahmen abzuleiten. (vgl. Hentze, Kammel, 2001, S. 399). Bei outputbezogenen Kennzahlen am Arbeitsplatz, wie z. B. einer niedrigeren Ausschussquote, ist dies meistens sehr gut abzulesen. Der ROI einer PE Maßnahme kann wie folgt bestimmt werden (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann, Schirmer, 2008, S. 169):

$$\text{ROI [\%]} = \frac{\text{Nettoprogrammnutzen} \times 100}{\text{Programmkosten}}$$

Der Netto Programmnutzen ergibt sich dabei aus dem normalen Programmnutzen, also den Erfolg bzw. Ertrag einer Personalentwicklungsmaßnahme, abzüglich den damit verbundenen Kosten. Der Ertrag kann zwar meist nicht direkt gemessen werden, aber durch indirekte Indikatoren, wie z. B. den Mehrverkauf von Versicherungsverträgen und der damit verbundenen Mehrprämie, festgelegt werden. Dabei bedeutet ein ROI von 50 Prozent, dass die eingesetzten Mittel, also eigentlich die Kosten, zur Gänze abgedeckt sind und weitere 50 Prozent als Überschuss vorhanden sind. Folgende Berechnung soll praktisch zeigen, wie der ROI anhand unternehmensbezogener Daten, wertmäßig berechnet werden kann (vgl. ebenda, S. 169):

- Kosten der Maßnahme: 230.000 Euro [€]
- Nutzen der Maßnahme im Alltag:
- Reduktion der Kundenreklamationen [R] um 10 Prozent (von 1.000 auf 900 p. a.)
 - Durchlaufzeitenverkürzung um 20 Prozent (von 10 h auf 8 h, 2000 h p. a.)
- Finanzielle Bewertung der Maßnahme:
- Kosten je Reklamation = 2.000 € / R x 100 R = 200.000 €
 - 1 Stunde [h] Prozesszeit = 50 € / h x 2.000 h = 100.000 €
 - ⇒ Nettoprogrammnutzen = 300.000 € - 230.000 € = 70.000 €
 - ⇒ ROI = 70.000 € x 100 / 230.000 € = 30 Prozent [%]
 - ⇒ Zusätzliche Steigerung der Kundenzufriedenheit

Der Wert der PE, ihre Umsetzung und Wirtschaftlichkeit, können also zumeist nicht direkt gemessen werden, dennoch können Unternehmen nicht auf ein Personalentwicklungscontrolling verzichten, da sonst nicht festgestellt werden kann, ob ein Nutzen vorhanden ist.

4 Steigerung der Effizienz interner Arbeitsabläufe

4.1 Begriffsabgrenzungen um Klarheit zu schaffen

Da das Human Resource Management mit seinem Personalkonzept nun festgelegt ist, kann mit der Umgestaltung der einzelnen Prozesse zur Effizienzsteigerung aufgrund der Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen begonnen werden. Damit keine Verwechslungen in den Begrifflichkeiten auftreten, wird nachstehend versucht, die wichtigsten Begriffe in Bezug auf die Effizienzsteigerung mittels IT abzugrenzen.

4.1.1 Informationssicherheit im heutigen Zeitalter

Gründer und Schrey verstehen unter Informationssicherheit das primäre Ziel, den Zustand des Sicherheitsaspektes genauestens wiedergeben zu können, um vorbeugend Störungen und Schäden zu reduzieren, damit die internen Arbeitsabläufe schnellstmöglich wieder hergestellt werden können (vgl. Gründer, Schrey, 2007, S. 16).

Die Autorin Eckert wiederum versucht den Begriff Informationssicherheit insofern abzugrenzen, dass nur all jene Systemzustände erlaubt sind, die keine unberechtigte Nutzung der Informationen zulassen und unautorisiertes Eindringen vermeiden (vgl. Eckert, 2009, S. 5).

Weiters ist es grundsätzlich trivial, die Grundsätze der Informationssicherheit im Unternehmen zu beachten bzw. diese zu definieren. Die Dokumentation dieser Grundsätze soll die Informationssicherheit für die Unternehmung klar abgrenzen. Sie stecken die Sicherheitsziele ab, legen den Geltungsbereich der verwendeten IT-Security Mittel fest und sollen inhaltlich den verwendeten Informationen im Unternehmen eine wichtige Rolle zutragen (vgl. Van Bon, Verheijen, 2007, S. 57).

Sie bilden ein Framework, um ein systematisches Verfahren für die eigene Unternehmung darzustellen, welches klarstellen soll, was akzeptable Risiken darstellen können und wie untragbare Gefährdungen behandelt werden sollen. Zusätzlich wertet es die Wahrscheinlichkeit für ein eventuelles Risiko aus und versucht die Nichteinhaltung einer Sicherheitsanforderung möglichst plausibel darzustellen (vgl. ebenda, S. 57).

In vielen Unternehmungen ist die Informationssicherheit eine triviale Angelegenheit, da sie mit wichtigen Informationen arbeiten. Trotz dieses Aspektes wird die Handhabung dieser Informationen immer noch sehr leichtfertig gehandhabt, was durchaus zu einer Gefährdung der Unternehmung selbst führen kann.

Die Definition von Gründer und Schrey wird in dieser Arbeit für die Informationssicherheit herangezogen.

4.1.2 Datenschutz: Mehr als nur ein Wort

Datenschutz ist, wie die Informationssicherheit, ein wichtiger Aspekt. Deshalb ist der Datenschutz gesetzlich verankert. Diese Verankerung soll die Daten, welche personenbezogen sind, in Hinsicht auf ihre Speicherung, Übermittlung, Veränderung und Löschung, vor Missbrauch schützen. Dieses Vorgehen ist aufgrund der Privatsphäre der jeweiligen Betroffenen notwendig geworden. Es soll somit die Behandlung der Daten vertraulich machen und nur innerhalb eines Arbeitsverhältnisses erlauben. Werden Daten über den Betroffenen erhoben bzw. abgespeichert, so ist dieser darüber zu informieren. Um den Ablauf dieser Datenschutzmaßnahmen zu gewährleisten, muss dafür ein Beauftragter innerhalb eines Unternehmens bestellt werden (vgl. Oechsler, 2011, S. 207).

Zusammengefasst kann man hiermit also alle Maßnahmen zur Verhinderung von nicht genehmigten Datenbearbeitungen sehen (vgl. o. V., 1994, S. 4).

4.1.3 Was wird unter Effizienz verstanden

Effizienz kann als eine Aneinanderreihung von einzelnen Arbeitsaufgaben oder Prozessen gesehen werden, bei der jeder Baustein einen Beitrag zur Wertsteigerung darstellt. Ist das nicht der Fall, sprich wird keine Wertsteigerung erreicht oder zu viel Zeit beansprucht, sollte derjenige Baustein kritisch betrachtet werden, da es sich nicht unmittelbar um Effizienz handelt.

Aufgrund immer höher werdender Anforderungen am globalen Markt, ist es für erfolgreiche Unternehmen trivial, diese Effizienz mittels Optimierung von Qualität, Preis und Zeit zu erreichen (vgl. Verbeck, 2001, S. 1).

Wimmer beschreibt die Effizienz so, dass sie mit bestimmten eingesetzten Mitteln eine möglichst große Wirkung erzielt. Andersrum kann man sagen, dass sie eine gewisse Wirkung mit möglichst geringen Mitteleinsatz erzielen soll (vgl. Wimmer, 2008, S. 12 f; Wogersien, 2001, S. 548 f). Auch Führungskräfte können zur Effizienz beitragen, indem sie die Aufgaben und Aufträge zu Ressourcen zuteilen, diese überwachen und mögliche Probleme beseitigen (vgl. Verbeck, 2001, S. 14; Ulrich, Probst, 1995).

4.2 Daten als Grundlage wirtschaftlichen Handelns

Die EDV wird in der heutigen Gesellschaft in nahezu allen wirtschaftlichen Bereichen genutzt. Auch in den staatlichen und sonstigen privaten Betrieben gehört sie zum Instrumentarium der Entscheidungsfindung und Kommunikation. Dies ist ihr aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten, die sie bei der Erfassung und Auswertung bietet, zuzuschreiben und ist aufgrund der schnellen Entwicklung im Informationstechniksektor entstanden (vgl. Holoubek, Potacs, 2007, S. 300).

Die Methode „Data Mining“ hilft dabei, indem sie die vorhandenen Daten in Unternehmen vorbereitet, analysiert, bereinigt und auch interpretiert (vgl. Beierle, Kern-Isberner, 2008, S. 143 f).

Entscheidungen in Unternehmen beruhen auf solch analysierten Daten, wie z. B. den vorhandenen Ressourcen und zu erfüllenden Aufgaben. Um diesen Aspekt jedoch zu erreichen, muss die jeweilige Organisation ihre Grundsätze dahingehend richten, die Informationen als wertvolles Gut zu betrachten. Somit wird im nächsten Schritt die interne Kontrolle als wichtiges Instrument angegeben, um die entsprechenden Informationen für spätere Entscheidungsfindungen zu erlangen (vgl. Laux, Liermann, 2005, S. 160).

4.2.1 Notwendigkeit und Funktion von Kontrollen

Damit Informationen entstehen, ist die Kontrolle für das Überwachen festgelegter Aspekte und Ergebnisse zuständig, um daraus abzuleiten, ob diese mit den geplanten Vorgaben übereinstimmen. Somit kann festgestellt werden, ob bestimmte Maßnahmen auch effizient sind und beibehalten werden (vgl. Jung, 2010b, S. 200).

Für die Vorgesetzten von Mitarbeitern sind Kontrollen ein wichtiges Instrumentarium, um feststellen zu können, ob die jeweiligen Arbeitsaufgaben auch erfüllt worden sind und eventuell pädagogische Maßnahmen ergriffen werden müssen. Kontrollen können Mängel in verschiedener Hinsicht feststellen (vgl. Laufer, 2010, S. 137):

- ✓ unrealistische Zielvorgaben
- ✓ missverständliche Zielformulierungen
- ✓ unzweckmäßige Arbeitsorganisation
- ✓ unzureichend qualifiziertes oder motiviertes Personal
- ✓ fehlende oder mangelhafte Arbeitsmittel
- ✓ Störungen durch äußere Einflüsse

Die Kontrolle ist demnach ein Soll / Ist Vergleich, welcher bereits in vorhergehenden Kapiteln angesprochen wurde. Sie hat aber auch die Funktion der Verhaltensbeeinflussung bei Mitarbeitern. Denn durch die Kenntnis, dass Kontrollen durchgeführt werden, wird der Mitarbeiter seine Arbeitsweise dementsprechend ändern, um keine disziplinarischen Folgen entstehen zu lassen (vgl. Jung, 2010b, S. 201).

Dadurch können das Engagement und die Leistungsbereitschaft erhöht und zusätzliche Kenntnisse aufgebaut werden. Es lässt sich somit sagen, dass ohne Kontrollen die Arbeitsaufgaben nicht immer korrekt ausgeführt werden und sie deshalb ein wichtiges Führungsinstrument sind (vgl. Laufer, 2010, S. 138).

4.2.2 Die Motivation der Mitarbeiter als wichtiger Faktor

Die Motivation ist abhängig von den jeweiligen Bedürfnissen und Motiven der Mitarbeiter. Wie stark diese ausfällt und somit das Engagement für die Arbeitsaufgabe begründet, wird damit bestimmt, inwieweit sein Verhalten zur Befriedigung des Bedürfnisses beiträgt (vgl. Laux, Liermann, 2005, S. 68). Bei gut ausgebildeten Mitarbeitern sind die meisten Bedürfnisse schon erfüllt und deshalb eine innere Motivation gegeben, wodurch kein Anlass dazu gegeben ist, diese von außen noch zu erhöhen (vgl. Franken, 2010, S. 117 ff). Jedoch ist zu beachten, dass bei solchen Mitarbeitern vermehrte Kontrollen eher zu einer Demotivation führen kann und damit zu einer Arbeitsverweigerung.

P. Hersey und K. H. Blanchard führen für diese Aspekte ein Reifegradmodell, welches besagt, dass die Vorgesetzten mit Tests oder Ähnlichem, den Reifegrad von Mitarbeitern festsetzen, um dann je nach Einstufung verschiedene Führungsarten anzuwenden. Die unterschiedlichen Reifegrade nach Hersey und Blanchard (vgl. o. V., o. J.):

- ✓ Reifegrad 1: Geringe Reife – mangelnde Fähigkeiten und Motivation.
- ✓ Reifegrad 2: Geringe bis mäßige Reife – Motivation ist da, mangelnde Fähigkeit.
- ✓ Reifegrad 3: Mäßige bis hohe Reife – Fähigkeiten vorhanden, Motivation fehlt.
- ✓ Reifegrad 4: Hohe Reife – Fähigkeit und Motivation sind vorhanden.

Dabei ist zu beachten, dass für jede Arbeitsaufgabe ein eigener Reifegrad festgestellt werden muss, denn für mehrere Aufgaben können verschiedene Reifegrade existieren (vgl. Knecht, Pifko, 2010, S. 96 f). Die Vorgesetzten müssen also versuchen, die jeweiligen Motive ihrer Untergebenen, auf die Unternehmensziele auszurichten, um für die Arbeitsaufgaben einen Wertsteigerungsbeitrag zu erfahren. Betrachtet man dies aus der umgekehrten Perspektive, sollten die Ziele auf den Motiven der Belegschaft aufgebaut sein, um erfolgreich zu wirtschaften (vgl. Franken, 2010, S. 82 f).

4.2.3 Kontrolle als Motivations- und Führungsinstrument

Ständige Kontrolle soll verhindern, dass Mitarbeiter aufgrund ihrer natürlichen Trägheit, die im zweistufigen Verhaltensmodell beschrieben ist, ihre jeweilige Arbeitsaufgaben weniger effektiv ausführen. Dies kann aufgrund nicht detaillierter Aufgaben und einer nachlässigen Kontrolle geschehen (vgl. Bea, Göbel, 2010, S. 114). Die Kontrolle soll somit als Motivationsinstrument gesehen werden. Dabei kann sie nach Art der Durchführung (ergebnis- oder verhaltensorientiert) und ihrer Anzahl unterschieden werden. Viele Unternehmen bevorzugen die ergebnisorientierte Kontrolle, da für sie eigentlich nur das Ergebnis der Arbeitsaufgaben zählt und nicht, wie das Ergebnis zustande gekommen ist.

Die laufende Kontrolle selbst ist damit nur deswegen nötig, um festzustellen, ob die jeweilige Arbeitsaufgabe auch die Zielvorgabe erreichen wird (vgl. Knecht, Pifko, 2010, S. 91). Diese Methodik

muss jedoch darauf achten, die Mitarbeiter über ihre Anwendung zu informieren und ihre Funktion zu erklären, da sonst eine Demotivation eintreten kann. Die Mitarbeiter können sonst das Gefühl bekommen, permanent beobachtet zu werden und resultieren daraus, dass die Unternehmenskultur ihnen nicht vertraut und sie nicht unterstützt. Diesen Vertrauensbruch erwähnt auch Sprenger. Ebenso stellt er fest, dass durch diesen Bruch der gegenseitige Respekt nicht mehr vorhanden ist und häufige Kontrollen, die Leistungen der Mitarbeiter negativ beeinflussen (vgl. Sprenger, 2007, S. 41 ff).

Pinnow bemängelt ebenso das fehlende Vertrauen, da die Vorgesetzten zumeist behaupten, dass alle Aktivitäten noch effizienter ausgeführt werden können, die Mitarbeiter jedoch keine weitere Steigerung mehr sehen können (vgl. Pinnow, 2011, S. 128).

Die Leistung der Mitarbeiter kann, bis zu einem gewissen Maß, mit häufigeren Kontrollen gesteigert werden. Übertreibt man jedoch, verfällt der Nutzen. Wird jedoch zu lasch kontrolliert, kann die Wirkung auch sehr gering ausfallen. Folgender Kreislauf kann somit entstehen (vgl. Osterloh, Weibel, 2006, S. 74; Argyris, 1952):

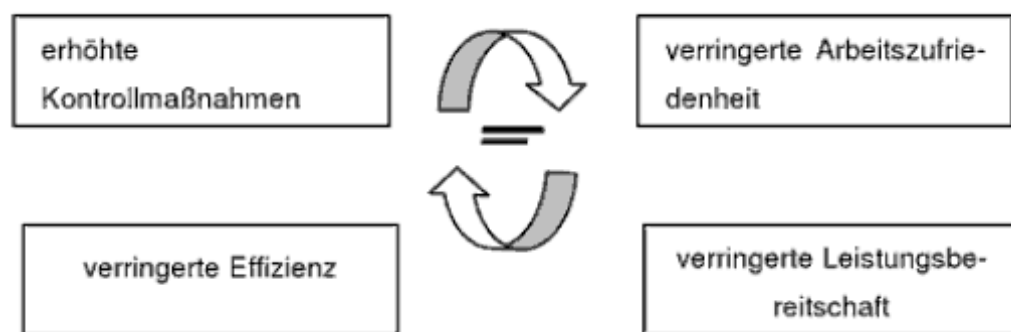


Abbildung 21: Kontroll-Motivationskreislauf

Quelle: Osterloh, Weibel, 2006, S. 74
In Anlehnung Argyris, 1952

Funktionen von Kontrollen können unter anderem folgende sein (vgl. Laufer, 2010, S. 137 ff):

- ✓ Gerechte Leistungsbeurteilung und Entlohnung
- ✓ Erkennen von Über- oder Unterforderung
- ✓ Beseitigung der Ungewissheit und Entlastung
- ✓ Fehlererkennung und -korrektur

Ebenso kann eine Kontrolle für Mitarbeiter neue Möglichkeiten eröffnen, da durch sie erkannt wird, dass der Mitarbeiter ein möglicher Leistungsträger ist (vgl. ebenda, S. 137 ff). Wenn alle am Arbeits- bzw. Kontrollprozess Beteiligten, die Kontrolle nicht als Überwachung betrachten, sondern als hilfreiches, informatives und unterstützendes System, kann diese Methode zu den gewünschten positiven Ergebnissen führen, da der Mitarbeiter Bestätigung erfährt und der Vorgesetzte Verbesserungspotential im jeweiligen Arbeitsprozess erkennen kann (vgl. Osterloh, Weibel, 2006, S. 73).

4.2.4 Voraussetzungen für Mitarbeiterkontrollen

Eine wichtige Voraussetzung für Mitarbeiterkontrollen ist, wie schon erwähnt, die Information über ihre Anwendung an die Belegschaft, sowie welcher Nutzen daraus entstehen soll. Das Unternehmen selbst, muss festlegen, welche Informationen relevant sind und in den Auswertungen ersichtlich sein sollen, um die jeweiligen Arbeitsabläufe möglicherweise effizienter gestalten zu können. Vorher muss jedoch der Ablauf dieses Prozesses analysiert werden, damit bei der Kontrolle bestimmte Abweichungen festgehalten werden können. Danach kann mit der Abweichungsanalyse, die mögliche Störfaktoren erfassen soll, festgestellt werden, welche Korrekturen notwendig sind, um den Prozess zu optimieren (vgl. Jung, 2010b, S. 201). Folgende Regeln sollen bei Kontrollen beachtet werden (vgl. Laufer, 2010, S. 143 f):

- ✓ Geeignete Kontrollart wählen
- ✓ Kontrollen rechtzeitig vereinbaren
- ✓ Kontrollen begründen und sachlich erklären
- ✓ Nicht nur nach Fehlern suchen
- ✓ Konstruktive Fehlerkultur schaffen

Im Unternehmen sollte ebenso genug Vertrauen vorhanden sein, um die Beziehungen, durch die Kontrollen, nicht zu verschlechtern. Die Zusammenarbeit, Produktivität und Kreativität des Mitarbeiters können andernfalls abnehmen und somit einen Einbruch in der Effizienz bewirken (vgl. Osterloh, Weibel, 2006, S. 17; Pinnow, 2011, S. 128 f).

Mit einer anonymen Auswertung der Kontrollinformationen kann versucht werden, das Vertrauen der Mitarbeiter aufrecht zu halten. Mitarbeiter werden somit nicht namentlich bloß gestellt und die Führungskraft kann trotzdem, wie zuvor, anhand der Informationen, mögliche Verbesserungspotentiale erkennen. Daraus folgend ergibt sich für die Mitarbeiter der Vorteil, dass sie nicht namentlich erfasst werden, und für die Führungskraft, dass trotzdem ein Trend bezüglich Prozessfehler und Verbesserungspotentialen in den einzelnen Arbeitsschritten ersichtlich wird.

4.3 Der Gewinn wertvoller Daten über die Mitarbeiter

Neue Technologien, wie etwa der elektronische Versand von Nachrichten (E-Mails) und das World Wide Web (Internet), haben sich in der heutigen Arbeitswelt bereits gut eingebracht. Viele Unternehmen können kaum noch darauf verzichten, weil sie die Effizienz steigern und Zugang zu Informationen bieten, welche in früheren Zeiten noch nicht greifbar waren. Jedoch können auch diese Techniken Risiken aufwerfen. Mitarbeiter können sie für private Zwecke einsetzen und dadurch unproduktiv werden. Durch gedankenloses Handhaben können sie auch Gefährdungen, wie Viren und Würmer, in das Unternehmen einschleusen.

Der Arbeitsplatz vieler Arbeitnehmer ist in der modernen Unternehmung mit einem Computer, welcher Zugang zum Internet hat, ausgestattet. Der Mitarbeiter kann das World Wide Web für den Aufbau des Kundenstamms bzw. -kontaktes nutzen, was einer Investition für das Unternehmen gleicht. Auch Informationsbeschaffung ist ein wichtiger Aspekt, der jedoch anderen privaten Bedürfnissen leicht weichen kann (vgl. Wien, 2009, S. 167). Somit können Arbeitgeber durch eine Überwachung dieser Aktivitäten z. B. persönliche Interessen feststellen. Diese „Informationen“ können bei zukünftigen personellen Entscheidungen durchaus eine wichtige Rolle spielen (vgl. Hoss, 2009, S. 22; Koeppen, 2007, S. 33). Bei anderen Auswertungen von solch Protokollierungen sind wiederum andere Kriterien von hoher Bedeutung, wie z. B. Telefonaktivitäten und E-Mails. Die Auswertungen können dabei anonym oder pseudonym, also nach bestimmbar Personen, erfolgen (vgl. o. V., 2009b, S. 21). Die informationstechnologischen Mittel für eine Überwachung werden nun nachstehend erläutert.

4.3.1 Die Betrachtung von Internet und E-Mail Überwachung

Die Nachteile dieser beiden Medien können finanziellen Schaden für das Unternehmen bedeuten aber auch das Netzwerk und somit den Datenaustausch lahmlegen. Dies wird durch einen hohen E-Mail Durchsatz bzw. extremes Surfen während der Arbeitszeit erreicht (vgl. o. V., 2009b, S. 5).

Sind die Mitarbeiter im Netzwerk des Unternehmens, können sie ihren Arbeitgeber wie folgt schädigen (vgl. ebenda, S. 6):

- ✓ Speicherkapazität und Netzwerkdurchsatz durch extreme Surf- und E-Mail Nutzung
- ✓ Daten- und Anwendungssicherheit
- ✓ Arbeitszeit und andere finanzielle Interessen
- ✓ Geschützte Interessen wie Ruf, Geschäftsgeheimnisse und Datenschutz

Somit ist die Kontrolle der Mitarbeiter bezüglich ihrer Aktivitäten notwendig, um diese Nachteile möglichst einzudämmen. Jedoch muss der Arbeitgeber dabei auf Gesetzte achten, vor allem in Bezug auf Datenschutz und Arbeitsrecht.

Die Überwachung mittels E-Mail und Internet wird nun nachstehend näher betrachtet, um erklären zu können, wie eine Effizienzsteigerung von Arbeitsabläufen durch die Kontrollen eintreten kann.

4.3.1.1 Das Internet als Chance und Gefahr zugleich

Das Internet basiert auf dem Netzwerkprotokoll TCP / IP und besteht aus unzähligen Netzwerken. Es ist kein geschlossenes System, denn es wird ständig um neue Netzwerke erweitert (vgl. Badertscher, Grubelmann, Scheuring, 2006, S. 78). Es ist ein wichtiges Instrument zur Beschaffung von Informationen und kann die Kommunikation zwischen Menschen erleichtern. Die Informationen

sollten jedoch immer angezweifelt werden, da man zumeist die Urheber nicht kennt (vgl. Brückner, Przyklenk, 2009, S. 177). Die große Datenmenge, die Mitarbeiter durch das Internet erlangen können, muss zunächst gefiltert werden, um den wichtigen Inhalt, der für die Arbeitsaufgabe benötigt wird, zu erhalten. Diese Filterung beansprucht die Arbeitszeit erheblich (vgl. Felden, 2006, S. 56).

Die private Nutzung von sozialen Plattformen, wie Facebook und MySpace, während der Arbeitszeit, ist laut einer Studie der IT-Beraterfirma Morse aus dem Jahre 2009 mit 57 Prozent sehr hoch angesetzt. Sie besagt weiters, dass die Mitarbeiter täglich bis zu 40 Minuten damit verbringen. Leitet man davon, die verursachten Kosten ab, entsteht hier ein Wert von 1,5 Milliarden Euro (vgl. o. V., 2009c, o. S.). Andere Studien besagen, dass das Internet bereits die größte Ablenkung bei der Arbeitsaufgabe geworden ist. Die Produktivität kann dadurch aber, kaum zu glauben, erhöht werden (vgl. o. V., 2008a, o. S.). Eine weitere Studie, von ThinkTanks Demos, befürwortet die Nutzung von sozialen Plattformen, da sie die Kommunikation im Unternehmen durchaus positiv beeinflussen können und außerdem weitere Ansprechmöglichkeiten für Kunden darstellen (vgl. Bradwell, 2008, o. S.). Geht es nach der BITKOM Studie, dann sind Job und Privatleben nicht mehr zu trennen. Das Internet wird in der Freizeit auch für berufliche Zwecke verwendet sowie im Beruf für private Angelegenheiten (vgl. o. V., 2009a, o. S.). Die meisten Unternehmen wissen jedoch nicht, wie sie mit diesen Neuerungen umgehen sollen.

Ein weit aus gefährlicherer Aspekt ist die Onlinekriminalität. Sie nutzt das Internet für Spionagezwecke, um an persönliche Daten zu gelangen, aber auch für das Versenden von sogenannten Spam- und Phishing-Mails. Eine aggressivere Form stellt das Ausnutzen von Sicherheitslücken in Netzwerken dar. Durch das Zusammentragen von ausgespähten Informationen und das Aufsuchen von Sicherheitslücken, können gezielt Attacken auf Unternehmen geführt werden. Ein Beispiel ist laut Benzmüller, ein Angriff auf die Geschäftsführung eines Unternehmens mittels Phishing-Mails. Diese verwenden Informationen aus z. B. Xing über die Firma und versuchen das Personal mit vertrauenswürdigen Informationen (Aspekte über die Position im Unternehmen, Kollegen und Termine) zu täuschen (vgl. o. V., 2008b, o. S.).

Um diesen Machenschaften entgegenzuwirken, wird in Unternehmen modernste Software zur Kontrolle der Mitarbeiter sowie zur Sicherung des Unternehmensnetzes eingesetzt. Die besuchten Seiten im Internet werden mit Hilfe der Browser selbst und dem Server protokolliert. Dabei werden die Uhrzeit, die Dauer und auch die Klicks auf der Website aufgezeichnet (vgl. Schulzki-Haddouti, 2003, S. 93). Der Proxy-Server geht einen Schritt weiter und speichert die besuchte Seite in einem Cache, um bei Wiederaufruf der Seite, diese schneller wiedergeben zu können. Er bietet zudem auch bessere Auswertungsmöglichkeiten des vom jeweiligen Mitarbeiter angefallenen Surfverhaltens (vgl. Koch, 2005, S. 272; Gergen, 2002, S. 335 f).

Damit Mitarbeiter keine Gelegenheit bekommen, während der Arbeitszeit das Internet aufzusuchen, kann das Unternehmen eine Firewall einsetzen. Diese legt fest, welche Websites besucht werden dürfen und wie auf das eigene Unternehmen (z. B. über eine Firmenwebsite) zugegriffen werden

kann. Somit soll sie, durch festgelegte Regeln, einen unautorisierten Datenverkehr unterbinden und nur diejenigen Dienste durchlassen, die auch vom Unternehmen geduldet und benötigt werden. Firewalls protokollieren zudem auch den ein- und ausgehenden Datenverkehr, um bei möglichen Attacken aus dem Internet, Anhaltspunkte für eine Ermittlung zu besitzen (vgl. Kappes, 2007, S. 158).

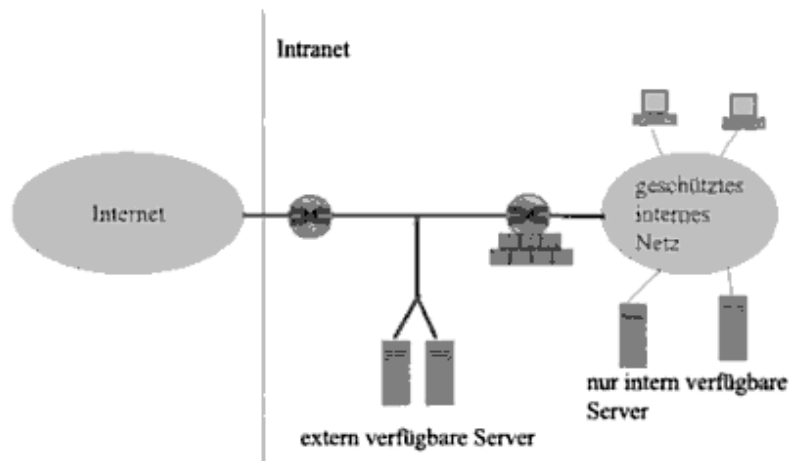


Abbildung 22: Einfache Firewall Architektur

Quelle: Kappes, 2007, S. 183

Die Protokollierungen und Kontrollen der Mitarbeiter, welche mit Hilfe des Internet durchgeführt werden, müssen auf unbefugten Zugriff geschützt werden. Dabei kann dieser, falls berechtigt, mit Hilfe eines Logbuches genau nachvollzogen werden.

4.3.1.2 E-Mails im Unternehmensalltag

Die elektronische Post, oder auch E-Mail genannt, ist einer der ältesten Dienste, seitdem es das Internet gibt. Die Verbreitung gelang sozusagen im Einklang mit dem Internet (vgl. Aebi, 2004, S. 90).

Unternehmen nutzen diesen Dienst als Kommunikationsmittel und sollten sich Gedanken über die Sicherheit dieses Mediums machen, denn E-Mails werden im Normalfall völlig offen über das Netzwerk bzw. Internet übertragen (vgl. Balzert, Balzert, Krengel, Poguntke, 2005, S. 145). Damit die Sicherheit von E-Mails erhöht wird, gibt es verschiedene Techniken, welche auch schon allein für die Anwendung von E-Mail Programmen benötigt werden. Dabei kann man folgende Anwendungsschichtprotokolle unterscheiden (vgl. Dye, McDonald, Ruffi, 2008, S. 126):

- ✓ SMTP
- ✓ POP
- ✓ IMAP

Das SMTP-Protokoll wird auf der Anwendungsschicht des OSI-Schichtmodells ausgeführt und soll den Versand der Nachrichten von einem Mailserver zu einem anderen regeln.

Das POP-Protokoll hingegen ist dafür zuständig, die jeweiligen Nachrichten vom Mailserver auf das End- bzw. Arbeitsgerät fehlerfrei zu übertragen. Es befindet sich ebenso auf der Anwendungsschicht des OSI-Schichtmodells. Die Funktionsweise lässt sich so erklären, dass das POP-Protokoll bei Abrufen der Nachrichten am Arbeitsplatzcomputer, alle auf dem Mailserver vorhandenen E-Mails für den jeweiligen Mitarbeiter auf dessen eigenes Postfach verschiebt und anschließend die Nachricht am Server löscht (vgl. Badertscher, Grubelmann, Scheuring, 2006, S. 87).

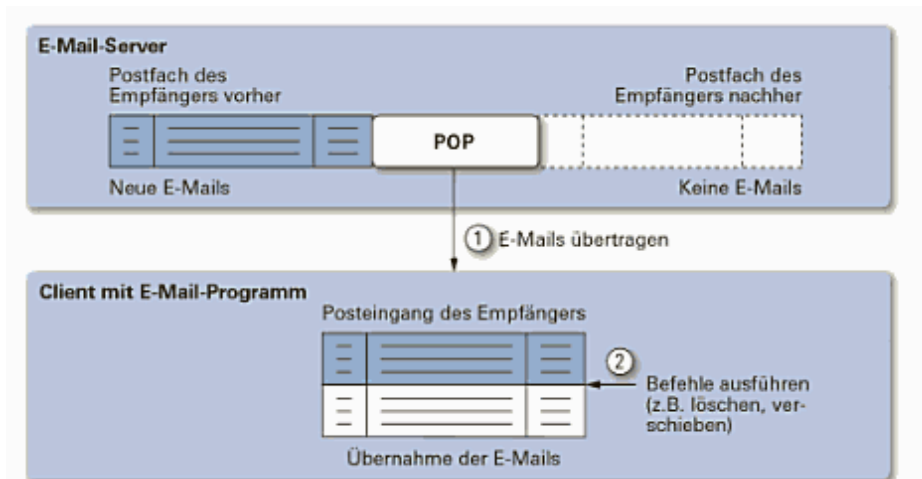


Abbildung 23: Funktionsprinzip POP

Quelle: Badertscher, Grubelmann, Scheuring, 2006, S. 87

Eine weitere Technik stellt das IMAP-Protokoll dar, welches die Nachteile von POP berücksichtigt und behebt. Hier werden die E-Mails nicht vom Mailserver auf den Arbeitsplatzcomputer verschoben, sondern kopiert. Somit bleiben alle E-Mails auf dem Server erhalten. Der Mitarbeiter kann damit die Mails von jedem beliebigen Ort aus abrufen, was die Mobilität enorm steigert (vgl. Dent, 2005, S. 89).

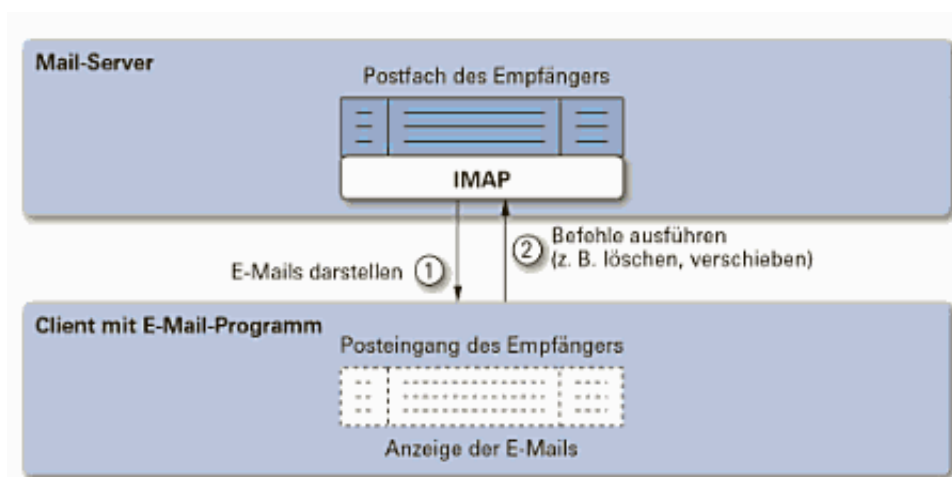


Abbildung 24: Funktionsprinzip IMAP

Quelle: Badertscher, Grubelmann, Scheuring, 2006, S. 88

Der Mitarbeiter kann sich auf dem jeweiligen Computer alle E-Mails anzeigen lassen, bearbeiten und auch löschen. Es findet aber definitiv keine Übertragung auf den lokalen Computer statt. Das IMAP-Protokoll übermittelt somit nur die Anweisungen des Mitarbeiters zum Mailserver und arbeitet diese dann dort ab (vgl. Badertscher, Grubelmann, Scheuring, 2006, S. 88).

Bei der NV werden diese E-Mails mit dem Programm Microsoft Exchange 2007 behandelt. Dieses Programm stellt eine transaktionsorientierte Datenbank dar, welche bei einer Aktivität, diese in ein Protokoll schreibt. Dieses Protokoll ist eine *.edb Datei (Exchange Server-Datenbank), welche alle Inhalte der jeweiligen Postfächer der Mitarbeiter beinhaltet (vgl. Steinsdorfer, Jochems, 2008, S. 408).

Der gesamte Mailverkehr wird mit dem IMAP-Protokoll am Firmenserver belassen, auf dem die Mails bezüglich Absender, Empfänger, Datum und auch Inhalt abgespeichert werden (vgl. o. V., 2009b, S. 6). Dadurch kann die Kontrolle der Mitarbeiter mittels E-Mail sehr leicht durchgeführt werden.

Durch ERMS kann zusätzlich die Zeit, die benötigt wird, um auf ein Mail zu antworten, festgestellt und überwacht werden. Somit soll die Produktivität gesteigert werden, da im Falle einer Überschreitung der vorgeschriebenen Antwortzeit, eine Maßnahme gesetzt werden kann (durch sogenannte Eskalationsregeln). Weiters kann festgestellt werden, wie viele Mails empfangen und versendet werden, ob sich diese Zahlen in einem Soll-Bereich bewegen und welche Mails gar nicht beantwortet werden (vgl. Becker, 2009, S. 69).

Durch dieses Tool wird ein sofortiger Handlungsbedarf bei bestimmten Situationen erkennbar, wodurch die Effizienz von Arbeitsabläufen enorm gesteigert werden kann. Dieser Handlungsbedarf kann ein Austausch von unproduktiven Prozessschritten durch effektivere sein. Werden diese Maßnahmen auf den gesamten Mailverkehr bezogen, kann insgesamt gesehen, eine hohe Effizienzsteigerung, in Bezug auf die E-Mails, für das gesamte Unternehmen eintreten.

4.3.2 Die Einbindung eines Trouble-Ticket Systems

Moderne Unternehmen agieren immer mehr mit IT-Systemen, denn zunehmend jeder Prozess im Unternehmen wird durch einen IT-Dienst begleitet. Somit ist die Bedeutung von Support und Wartung dieses IT-Systems sehr hoch einzuschätzen. Denn ohne ein funktionierendes IT-System können die Mitarbeiter nicht mehr effizient arbeiten (vgl. Beims, 2009, S. ix).

Besitzt das Unternehmen eine zentrale Wissensbasis im IT-Support, sowie qualifizierte Mitarbeiter, welche mit dieser Basis umgehen können, kann ein Großteil der Anfragen im Trouble-Management beantwortet werden, ohne sie weiter analysieren zu müssen (vgl. Victor, Günther, 2005, S. 126).

Mit einer einheitlichen IT-Infrastruktur, welche besagt, dass alle verwendeten Arbeitsgeräte vom Aufbau her gleich sein sollen, kann somit das Trouble-Ticket System eine effiziente Problemlösungsmethode sein (vgl. ebenda, S. 126).

Die meisten Unternehmen besitzen mittlerweile schon sogenannte Service Desks. Diese sollen bei der Aufrechterhaltung der IT-Dienste helfen und die ständige Verfügbarkeit und Funktionalität dieser garantieren (vgl. ebenda, S. 126).

Diese Supportdienste werden mit zunehmender Ausfallssicherheit jedoch immer teurer. Nachfolgende Abbildung verdeutlicht diesen Zusammenhang.

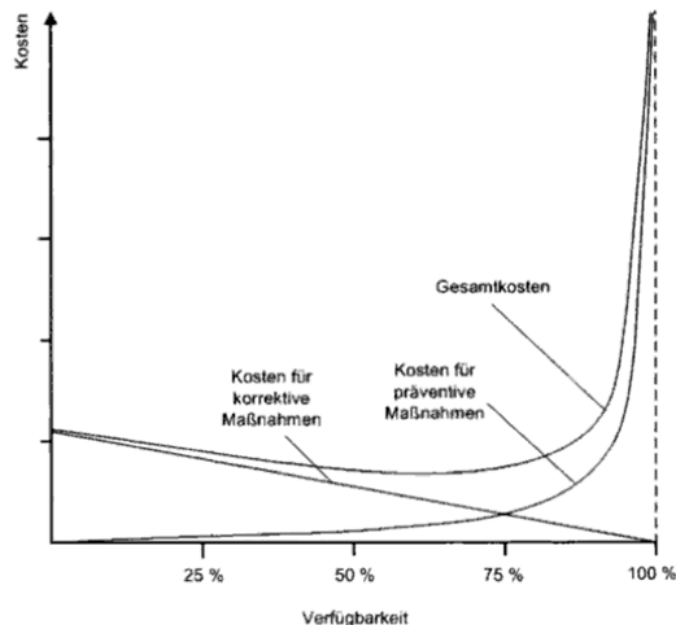


Abbildung 25: Verfügbarkeits-Kosten Diagramm

Quelle: Olbrich, 2008, S. 105

Je nach Anforderungen und Größe der Unternehmung, wird der Verfügbarkeitsgrad angepasst, um unnötige Kosten zu vermeiden (vgl. Olbrich, 2008, S. 105). Das Trouble-Ticket System soll die Kommunikation und Kooperation aller Beteiligten einer Störung erleichtern. Durch die Prozessorientierung kann diese Methode sehr effektiv, die auftretenden Probleme beseitigen (vgl. Brenner, 2007, S. 104). Alle eingereichten Störungen werden erfasst, klassifiziert, gelöst und abschließend ausgewertet. Die Erfassung erfolgt durch das sogenannte Ticket, in welchem alle benötigten Informationen zur Problemlösung enthalten sind (vgl. Badertscher, Scheuring, 2007, S. 93). Diese Informationen können sein (vgl. Olbrich, 2008, S. 31):

- ✓ Eindeutige Referenznummer
- ✓ Klassifizierung des Problems
- ✓ Erfassungszeitpunkt (Timestamp)
- ✓ Person, die das Problem aufnimmt bzw. es meldet
- ✓ Kontaktdaten
- ✓ Problembeschreibung und Kategorisierung
- ✓ Priorität
- ✓ Statusinformationen
- ✓ Zeitpunkt der Lösung und des Abschlusses

Anschließend erfolgt die Bearbeitung der Störung mit Hilfe des Tickets. Dabei wird jeder Schritt, der zur Problemlösung beiträgt, dokumentiert, um bei ähnlichen Störungen als Wissensbasis zu dienen. Bei diesen wiederholten Problemen kann somit die Bearbeitungsdauer vermindert und daraus folgend, die Effizienz des gesamten IT-Systems gesteigert werden. Dies resultiert daraus, dass der jeweilige Störungsmelder, aufgrund der schnelleren Behebung des Problems, seine Arbeitsaufgabe wieder zügiger verrichten kann.

Durch den Einsatz eines Trouble-Ticket Systems, kann der IT-Support und seine Qualität sowie Effizienz, anhand verschiedener Kennzahlen beurteilt werden, was zu einer weiteren Optimierung führen kann (vgl. Badertscher, Scheuring, 2007, S. 92 f).

Dies ist besonders durch die schriftliche Dokumentation möglich, aufgrund derer, die Arbeitsschritte analysiert werden können und gegebenenfalls anders gestaltet werden, um eine bestmögliche Servicequalität zu bieten.

Eine weitere Möglichkeit IT-Dienste an die jeweiligen Anforderungen, die sich ständig ändern können, anzupassen, ist der Continual Service Improvement Prozess, welcher auf Reviews von bereits gelösten Störungen basiert. Auch hier wird versucht, die Effizienz zu erhöhen und die Kosten bestmöglich zu senken (vgl. Buchsein, Victor, Günther, Machmeier, 2008, S. 42 ff).

Für die Ermittlung der Qualität und Effizienz eines Trouble-Ticket Systems können folgende Kennzahlen verwendet werden (vgl. Badertscher, Scheuring, 2007, S. 97):

- ✓ Bestand der offenen Probleme
- ✓ Bearbeitungszeit pro Störung
- ✓ Anzahl der Ereignisse, die abschließend erledigt werden können
- ✓ Anzahl der fehlerhaft durchgeführten Änderungen
- ✓ Anzahl der erfolgreich durchgeführten Änderungen
- ✓ Anzahl der wirkungslosen Änderungen

Für die Vorgesetzten der Mitarbeiter eines Trouble-Ticket Systems kann ersichtlich werden, ob der jeweilige Untergebene effizient arbeitet und eine Lösungskompetenz besitzt. Falls diese Kompetenzen nicht ausreichen, um die Qualität des Systems zu erhalten bzw. erhöhen, kann durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen nachgebessert werden.

5 Entstehung von Problemen und Risiken

Das Personal ist zwar nach heutiger Sicht die wichtigste Ressource im Betrieb, jedoch wollen das viele Unternehmen noch nicht wahrhaben. Konsequenzen können Einsparungen im Personalsektor oder bei dessen Entwicklung sein. Das ist zumeist der Fall, wenn Rationalisierungsmaßnahmen aufgrund wirtschaftlicher Konjunkturschwächen eintreten. Die strategische Personalentwicklung muss hier versuchen, ihren Standpunkt als wichtiger Dienstleister, für die Steigerung von Wettbewerbsvorteilen, klarzumachen. Sie muss versuchen, sich als Partner der Geschäftsführung zu etablieren, um die Belegschaft als Chance und nicht als Kostenfaktor darzustellen. Diese Sichtweise soll langfristig erhalten bleiben, um bei kurzfristigen Schwankungen nicht Opfer der Rationalisierung zu werden.

Innerhalb der Personalentwicklung können aufgrund beschränkter Entwicklungsmöglichkeiten, sprich Aufstiegschancen, Konkurrenzbeziehungen innerhalb der Belegschaft entstehen. Auch kann es öfters geschehen, dass die Potentiale von Mitarbeitern nicht immer erkannt werden oder diese selbst, plötzlich ihre vorhergesehenen Karrierepläne ignorieren und somit Probleme verursachen. Hier ist es wichtig, die jeweilige Arbeitsaufgabe anspruchsvoll zu gestalten und immer einen Ausblick auf Entwicklungsmöglichkeiten, seien sie noch so gering, aufzuzeigen.

Die private Nutzung von IT-Diensten ist in modernen Unternehmen eine heikle Streitfrage. Zum einen kann es positive Auswirkungen auf die Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter haben, da sie nach dem persönlichen Nutzen ein höheres Engagement zeigen, andererseits belasten diese „nebenberuflichen“ Tätigkeiten das Unternehmen in Hinsicht auf die Auslastung der Systeme. Auch können erhebliche Kosten aufgrund nicht genutzter Arbeitszeit entstehen. Bei unvorsichtigen Mitarbeitern kann sogar der Fall eintreten, dass dieser die Unternehmung, aufgrund der Einschleusung von Viren oder Würmern, gefährdet. Im schlimmsten Fall können dabei wichtige Informationen verloren gehen.

Versucht man nun die Arbeitsabläufe bei der Belegschaft effizienter zu gestalten, kann es aufgrund von Gesetzen und Vertrauensaspekten, zu Schwierigkeiten innerhalb der neuen Prozessgestaltung kommen.

All diese Probleme bzw. Risiken sollten bei der Anwendung einer strategischen Personalentwicklung bzw. einer Mitarbeiterüberwachung berücksichtigt werden, um nicht Gefahr zu laufen, diese Methoden nicht wirksam umzusetzen.

6 Schlussbetrachtung und Ausblick

Informationen sind im 21. Jahrhundert wichtiger denn je. Sie stellen einen wesentlichen Wert für Unternehmen dar und müssen aufgrund dessen geschützt werden. Da jede Unternehmung im heutigen Zeitalter von gewissen Informationen abhängig ist oder zu bestimmten Zeitpunkten damit konfrontiert wird, ist es trivial, mit Hilfe der Informationstechnik den Sicherheitsaspekt darzulegen, um die Arbeitsabläufe umgehend wiederherstellen zu können. Dabei muss der Schutz von wichtigen Informationen bezüglich der vereinbarten Sicherheitsgrundsätze, wie Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität erfolgen.

Die Informationstechnik eröffnet in ihrer Weiterentwicklung, Vernetzung und Integration bezüglich Informationsnutzung und –gewinnung, völlig neue Möglichkeiten, Daten der Mitarbeiter zu erfassen und auszuwerten. Diese dürfen jedoch nicht leichtfertig verarbeitet werden. Voraussetzung dafür ist die Zustimmung des Betriebsrates und die Einhaltung von Gesetzen.

Die Kontrolle bietet dem Arbeitgeber, aufgrund eines Soll / Ist Vergleichs, der die Arbeitsleistung der Belegschaft eruiert, die Möglichkeit, seine Mitarbeiter bezüglich ihrer Arbeitsaufgaben zu bewerten und somit deren Effizienz aufzuzeigen. Für diesen Vergleich ist es notwendig, die einzelnen Arbeitsprozesse vorher genauestens zu dokumentieren, damit eine mögliche Abweichung überhaupt festgestellt werden kann. Die Differenz von Soll- und Ist-Leistung, zeigt dem Arbeitgeber mögliche unrealistische Zielvorgaben auf. Diese Abweichung kann aber auch aufgrund fehlender Arbeitsmittel und eines schlecht organisierten Arbeitsumfeldes entstehen. Die Vorgesetzten bekommen somit auf jeden Fall eine Rückmeldung über die Arbeitsweisen ihrer Mitarbeiter und können aufgrund dessen geeignete Maßnahmen setzen. Zusätzlich können Auswertungen der Protokolldateien von IT-Diensten dem Vorgesetzten ein Abbild über das Verhalten und die Motivation der Mitarbeiter geben.

Das Internet in Unternehmen kann dazu genutzt werden, benötigte Informationen auf einfache Weise schnell zu beschaffen. Die Mitarbeiter können über das Internet in ihrer Freizeit, aber auch während ihrer Arbeitszeit, private Tätigkeiten verrichten. Besonders soziale Netzwerke erfreuen sich über ihre Anwendung in Unternehmen, sowohl privat als auch beruflich. Richtig eingesetzt, kann aus Facebook und Co, eine Steigerung der Produktivität einhergehen. Die Überwachung der Mitarbeiter soll eruieren, ob die Nutzung dieser Plattformen für das Unternehmen einen Nutzen hat, was somit begünstigt wird. Surft der Mitarbeiter nur aus rein privaten Gründen im Internet, so kann nach einiger Zeit der Zugang beschränkt werden. Wiederum kann durch die Auswertung der Protokolldateien eruiert werden, ob die Mitarbeiter bei ihrer Informationssuche auch effizient unterwegs sind. Aufgrund der Verweildauer auf Suchmaschinen kann festgestellt werden, ob die Arbeitszeit ineffizient genutzt wird und Einsparungspotential besteht. Investiert man hingegen in diesen Bereich und versucht, mit geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen, die Recherche effizienter zu gestalten, kann die somit gewonnene und eingesparte Arbeitszeit für andere, zusätzliche Arbeitsaufgaben verwendet werden.

Der Vorgesetzte kann mit dem Medium E-Mail und dessen Überwachung eine weitere Technologie für die Steigerung der Effizienz anwenden. Hierzu wird der gesamte Prozess des Mailverkehrs analysiert und bewertet, ob dieser eine Verbesserungsmöglichkeit aufweist. Prozessschritte, die ineffizient sind oder Probleme verursachen, werden eingestellt und durch produktivere Aktivitäten ausgetauscht.

Damit diese Prozesse reibungslos ablaufen, müssen jedoch qualifizierte und arbeitswillige, sprich motivierte Mitarbeiter im Unternehmen vorhanden sein. Die Führungskraft muss hier eingreifen und versuchen, die individuellen Motive der jeweiligen Mitarbeiter zu erkennen und diese, in Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele, konsequent zu verfolgen.

Dabei stellt die Mitarbeiterüberwachung ein heikles Thema dar, da sie zweiseitig verlaufen kann. Mit steigender Anzahl der Kontrollen kann die Leistung der Mitarbeiter bis zu einer gewissen Grenze, dem sogenannten Sättigungspunkt, ansteigen. Wird dieser Punkt jedoch erreicht bzw. überschritten, steht der Mitarbeiter unter Spannung und die Leistungssteigerung kann einbrechen bzw. verfallen. Findet man die richtige Balance, kann der Mitarbeiter zusätzlich davon profitieren, da er sich durch die Kontrollen beweisen und sich somit für höhere Aufgaben qualifizieren kann.

Die Kontrolle soll dabei von allen Beteiligten, als informatives und unterstützendes System verstanden werden. Die Mitarbeiter können in ihrer Arbeitsweise bestätigt werden und ihre Vorgesetzten erhalten Informationen über die Prozesse der Arbeitsaufgaben und können diese effizienter gestalten. Besonders wichtig ist hierbei, dass die Kontrollen anonymisiert durchgeführt werden, um das Vertrauen zur Belegschaft aufrecht zu halten. Die Ergebnisse der Auswertungen bleiben dadurch unverändert.

Die Anwendung der strategischen Personalentwicklung kann dabei die festgestellten Abweichungen bei den Kontrollen mit Hilfe verschiedenster Methoden ausgleichen. Ebenso versucht sie schon von Anfang an, also bei der Einstellung neuer Mitarbeiter, gut positioniertes Personal zu beschaffen. Aufgrund einer gelebten und positiven Unternehmenskultur, wird das Bestreben der Belegschaft nach höheren Leistungen verbessert. Die Personalentwicklung soll somit dem Personal helfen, die gegenwärtigen und auch zukünftigen Anforderungen, der jeweiligen Arbeitsaufgaben, erfüllen zu können, um damit die Unternehmung zu unterstützen und durch ihre entstandenen Motivationsschübe, neue Ideen und Möglichkeiten in die Arbeitsprozesse einzubringen.

Damit alle vorher genannten Aspekte zur Anwendung kommen und dadurch die Effizienz der Arbeitsabläufe steigern können, muss ein immerwährender Kreislauf zur Optimierung der Prozesse stattfinden. Dieser wird nie zur Gänze abgeschlossen, sondern immer wieder zur neuen Prozessverbesserung aufgerollt. Denn ohne diesen Kreislauf und dem fehlenden Engagement eine laufende Optimierung in die Arbeitsabläufe einzubringen, können auch die strategische Personalentwicklung sowie die Mitarbeiterüberwachung keine Effizienzsteigerung der einzelnen Prozessschritte bewirken und verfehlen damit das gewünschte Ziel.

Anhang

Anhang A – Unternehmensphilosophie der NV

Die Welt ist groß und voller Möglichkeiten. Und damit unsere Kunden diese relativ sorglos genießen und ausschöpfen können, konzentrieren wir unser Handeln und Wirken dort, wo es unserer Meinung nach am meisten gebraucht wird: zu Hause. Und zu Hause ist für uns nun einmal der Osten Österreichs – Niederösterreich und Wien. Hier haben wir große Ziele: Wir wollen ein LeitbetrieB werden.

LeitbetrieB, ein großes Wort. Das eine große Verantwortung mit sich bringt. Nicht einfach nur in diesem Land zu leben, sondern es aktiv lebenswerter zu machen. Eine Rolle in der ständigen Entwicklung spielen. Und vor allem für die Menschen in diesem Land da sein. Auch jenseits des Versicherungsgeschäfts.

Dazu engagieren wir uns in den Bereichen Kunst & Kultur, Sport und Soziales.

→ **Kunst & Kultur:** Eines teilt die NV mit ihren Kunden: die niederösterreichische Kultur. Und die gilt es zu fördern, z.B. das NÖ Theaterfest, die Niederösterreichische Kulturwirtschaft, die Volkskultur Niederösterreich, das Erzählkunstfestival fabelhaft!Niederösterreich und vieles mehr.

→ **Sport:** Man muss Sports-, Kampf- und vor allem Teamgeist haben, hört man des Öfteren. Deshalb unterstützen wir seit Jahren die Sportler Niederösterreichs, z.B. das Sportland Niederösterreich, den Fußballklub SKNV oder auch das international erfolgreiche Beach-Volleyball-Damenteam Doris und Stefanie Schwaiger sowie zahlreiche weitere Vereine.

→ **Soziales:** Wir müssen nicht erklären, warum wir soziale Projekte unterstützen. Es ist einfach wichtig und richtig. Und deshalb tun wir es.

Wir schaffen das.

„Wir schaffen das“: Ein direktes Versprechen an unsere Kunden. Aber auch ein direktes Versprechen an uns selbst.

Die NV ist mehr als ein „Schadenerlediger“. Die NV ist ein Ermöglicher. Wir alle haben Träume, Pläne und große Vorhaben. Und das ist gut so. Nur dadurch entwickeln wir uns selbst und unser Land weiter. Schwieriger wird es, diese in die Tat umzusetzen. Denn Neues bedeutet auch immer Risiko.

Und hier sehen wir unsere Aufgabe: den Menschen Risiko abnehmen und den Rücken stärken, ihnen die Sicherheit zu geben, die sie brauchen, um an sich und ihre Vorhaben zu glauben. Das ist keine leichte Aufgabe. Und vor allem ist es keine Aufgabe, die sich lediglich mit einer neuen Werbekampagne erfüllen lässt. Jeder einzelne, jedes Mitglied der NV soll sich damit identifizieren, soll an diese Vision glauben. Und daran arbeiten. Aber wir sind uns sicher, **wir schaffen das.**

Anhang B – Funktionsgruppenschema einer Versicherung im Innendienst

Funktionsgruppe	Marketing/Verkauf	Versicherungstechnik	Informatik/Finanzen/ Sonstige	Personal/Verwaltung
IX	<ul style="list-style-type: none"> • Leiter Verkauf • Leiter Verkaufsförderung/ Sales Promotion/Werbung 	<ul style="list-style-type: none"> • Leiter Mathematik • Leiter Vertrag – Sparte 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermögensverwalter/Anlagenmanager (A) • Leiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit • Fachleiter Anwendungsentwicklung • Leiter Controlling • Fachleiter Rechenzentrum (A) • Leiter Recht • Leiter Interne Revision(B) 	<ul style="list-style-type: none"> • Leiter Rechnungswesen • Leiter Administration • Personalentwickler (A) • Leiter Betriebsorganisation
VIII	<ul style="list-style-type: none"> • Produktmanager 	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenleiter-Sparte-Vertrag (A) • Gruppenleiter Leistung/LD (A) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermögensverwalter/Anlagenmanager (B) • Fachleiter Rechenzentrum (B) • Projektleiter EDV • Leiter Interne Revision(C) 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalentwickler (B) • Leiter Einkauf (A)
VII	<ul style="list-style-type: none"> • Sachbearbeiter Verkauf /GD (A) • Sachbearbeiter Verkaufsförderung (Sponsoring/Promotion) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenleiter-Sparte-Vertrag (B,C) • Gruppenleiter Leistung/LD (B,C) • Mathematiker 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendungsprogrammierer (A) • Jurist • Fachleiter Rechenzentrum (C) • Sachbearbeiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachleiter Lohn- u. Gehaltsabrechnung (A) • Leiter Einkauf (B) • Kostenrechner
VI	<ul style="list-style-type: none"> • Sachbearbeiter Verkauf /GD (B) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertragssachbearbeiter (A) • Großschadenreferent 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendungsprogrammierer (B) • Revisor • Systemspezialist 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachleiter Lohn- u. Gehaltsabrechnung (B) • Leiter Einkauf (C) • Personalentwickler (C)
V	<ul style="list-style-type: none"> • Sachbearbeiter Verkauf /GD (C) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kfz-Sachverständiger • Geschäftsstellenkraft (A) 	<ul style="list-style-type: none"> • Operator u. Arbeitsvorbereiter • Sekretärin/Assistent . (A) • Sekretärin/Assistent . (B) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sachbearbeiter Büromittel-einkauf • Finanzbuchhalter
IV		<ul style="list-style-type: none"> • Vertragssachbearbeiter (B) • Referent Leistung • Geschäftsstellenkraft (B) 		<ul style="list-style-type: none"> • Sachbearbeiter Personalverwaltung (B)
III		<ul style="list-style-type: none"> • Ausschließliche Tätigkeit als Kfz-Zulassungssachbearbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Sekretärin /Assistent (C) • Sekretärin 	<ul style="list-style-type: none"> • Sachbearbeiter Personalverwaltung / -abrechnung (C) • Buchhalter
II		<ul style="list-style-type: none"> • Sachbearbeiter Kundenbüro 	<ul style="list-style-type: none"> • Datentypist • Phonotypist • Druck und Kuvertierung 	
I				<ul style="list-style-type: none"> • Portier • Telefonist • Mitarbeiter Expedit

Anhang C – Gehaltsschema einer Versicherung im Innendienst

ANHANG A/2 GEHALTSTABELLEN ZUM FUNKTIONSGRUPPENSHEMA A

Jahresgehälter / Monatsgehälter – Erhöhung um 0,9 %, zuzüglich € 12,-

Zulagen – Erhöhung um 1,32 %

Erhöhung ab 1. März 2010

(Alle Beträge in €)

1. Funktionsgruppenschema A – Jahresbruttogehälter – beginnend vom 19. Lebensjahr

Stufen		FUNKTIONSGRUPPEN								
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
1	€	20.688,08	22.094,66	23.782,64	25.304,86	27.141,94	30.037,84	33.380,48	38.675,84	45.816,12
2	€	21.962,22	23.451,54	25.238,78	26.877,06	28.829,64	31.891,02	35.465,50	41.091,96	48.568,94
3	€	23.236,50	24.841,60	26.728,24	28.432,46	30.517,90	33.744,48	37.534,28	43.479,52	51.321,62
4	€	24.527,16	26.198,34	28.184,52	30.021,32	32.205,46	35.631,12	39.619,30	45.816,12	54.106,64
5	€	25.784,78	27.571,88	29.673,70	31.576,58	33.877,06	37.484,58	41.687,80	48.120,80	56.859,18
6	€	27.721,12	29.624,14	31.874,50	33.943,14	36.392,44	40.281,36	44.743,86	51.625,56	61.004,30
7	€	29.640,66	31.659,60	34.092,10	36.276,52	38.924,34	43.061,48	47.768,70	55.114,78	65.133,32

2. Funktionsgruppenschema A – Monatsbruttogehälter – beginnend vom 19. Lebensjahr

Stufen		FUNKTIONSGRUPPEN								
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
1	€	1.477,72	1.578,19	1.698,76	1.807,49	1.938,71	2.145,56	2.384,32	2.762,56	3.272,58
2	€	1.568,73	1.675,11	1.802,77	1.919,79	2.059,26	2.277,93	2.533,25	2.935,14	3.469,21
3	€	1.659,75	1.774,40	1.909,16	2.030,89	2.179,85	2.410,32	2.681,02	3.105,68	3.665,83
4	€	1.751,94	1.871,31	2.013,18	2.144,38	2.300,39	2.545,08	2.829,95	3.272,58	3.864,76
5	€	1.841,77	1.969,42	2.119,55	2.255,47	2.419,79	2.677,47	2.977,70	3.437,20	4.061,37
6	€	1.980,08	2.116,01	2.276,75	2.424,51	2.599,46	2.877,24	3.195,99	3.687,54	4.357,45
7	€	2.117,19	2.261,40	2.435,15	2.591,18	2.780,31	3.075,82	3.412,05	3.936,77	4.652,38

Anhang D – Mindestgehaltsschema eines Außendienstmitarbeiters einer Versicherung

(2) Angestellte, deren Dienstverhältnis vor dem 1.7.1999 begonnen hat, haben Anspruch auf ein durchschnittliches monatliches Mindestentgelt von

Stufe	Dienstjahr	durchschnittliches monatl. Mindestent- gelt in €
1	1.– 6.	1.274,26
2	7.– 9.	1.325,19
3	10.–12.	1.393,46
4	13.–15.	1.440,93
5	16.–18.	1.487,22
6	19.–20.	1.579,81
7	21.–22.	1.682,81
8	ab dem 23.	1.784,65

(3) Angestellte, deren Dienstverhältnis nach dem 30.6.1999 begonnen hat, haben Anspruch auf ein Jahresmindestentgelt von der in nachstehender StaffeI angeführten Höhe. Die Jahresmindestentgelte umfassen 12 durchschnittliche Monatsentgelte und 2 Sonderzahlungen (Abs 7). Der Arbeitgeber kann das Jahresmindestentgelt aber auch auf 12 durchschnittliche Monatsentgelte und mehr als 2 Sonderzahlungen aufteilen.

Stufe	Dienstjahr	Jahresmindestentgelt in Euro
1	1.– 6.	18.477,14
2	7.– 9.	19.520,70
3	10.–12.	20.563,15
4	13.–15.	22.127,95
5	16.–18.	23.544,76
6	ab dem 19.	24.972,61

Anhang E – Besonderes Prämierungsmodell im Außendienst der NV



NV PANTHER 2011

Sehr geehrter MitarbeiterInnen!

Nachstehend geben wir Ihnen unsere NV Panther 2011 bekannt.

Wie auch 2010 wollen wir die NV Panther 2011 mit unserem exklusiven Leistungspaket fördern.

Wir bedanken uns nochmals für die herausragende Leistung!

Mit freundlichen Grüßen
Niederösterreichische Versicherung AG

Mag. Lackner e.h. i.V. DI Seebacher e.h.



NV PANTHER 2011

MOV West	MOV Mitte	WAV West
Auinger Hubert Haselhofer Leopold Pachlehner Walter	Grabenschweiger Andreas Kastenberger Leopold Scharner Bernhard	Bauer Franz Böhm Günther Grötzl Willibald Klonner Josef Laister Andreas Ledermüller Peter Mahringer Gerhard Prock Johann Scherzer Herbert

Anhang F - Muster für die Inhalte eines Sozialplans

Betriebsvereinbarung über einen

Sozialplan
anlässlich der Stilllegung des Betriebes ...

§ 1 Geltungsbereich

Die Geschäftsführung der ... und der Betriebsrat des Betriebes ... schließen mit Wirkung vom ... nachstehende Betriebsvereinbarung.

Ihr Geltungsbereich umfaßt ... Arbeitnehmer, davon ... Angestellte und ... Arbeiter des Betriebes ...

§ 2 Kündigungen

Die Geschäftsführung und der Betriebsrat kommen darin überein, die im Anhang A zu dieser Vereinbarung aufgeführten ... Arbeitnehmer zu kündigen.

Jedem Gekündigten ist auf sein Verlangen hin zwecks Aufsuchens eines neuen Arbeitsplatzes in jeder Woche mindestens Freizeit im Ausmaß von 2 Arbeitstagen unter Fortzahlung seines Entgelts zu gewähren.

§ 3 Abfertigungen

Der Abfertigungsanspruch der gemäß § 2 gekündigten Arbeitnehmer wird dem Grunde und der Höhe nach auf der Basis der nächsthöheren Stufe im Vergleich zur tatsächlichen Beschäftigungsdauer bzw. bereits vorher erfolgten Anrechnung bemessen. Im Fall der Erreichung des Höchstanspruches der Abfertigung erhöht sich diese um 2 Monatsgehälter.

Die Hälfte der erhöhten Abfertigungsansprüche wird sofort ausbezahlt, mindestens jedoch ein Monatsgehalt. Tritt ein Arbeitnehmer nach Erhalt eines Teiles der erhöhten Abfertigung vor Beendigung der Kündigungsfrist aus, hat er den erhaltenen Betrag unverzüglich zurückzahlen bzw. können offene Entgeltansprüche des Arbeitnehmers auf den empfangenen Betrag angerechnet werden.

§ 4 Übernahme von Arbeitnehmern

Die im Anhang B zu dieser Vereinbarung angeführten ... Arbeitnehmer werden im Betrieb B, die im Anhang C zu dieser Vereinbarung angeführten Arbeitnehmer werden im Betrieb C der ... weiterbeschäftigt.

Das Unternehmen verpflichtet sich, zwecks Beförderung dieser Mitarbeiter von ihren Wohnstätten zu den jeweiligen Betrieben und zurück einen Werksbusverkehr einzurichten.

Überdies erhalten die Dienstnehmer, die in den Betrieb B übernommen werden, eine monatliche Trennungszulage in Höhe von ATS 1.400,-. Jene, die in den Betrieb C übernommen werden, erhalten eine monatliche Trennungszulage in Höhe von ATS 1.450,-.

§ 5 Wiedereinstellung

Arbeitnehmern, die nach § 2 gekündigt werden, werden bei einer Wiedereinstellung in das Unternehmen innerhalb von 12 Monaten nach Beendigung ihrer Arbeitsverhältnisse alle Ansprüche aus der erworbenen Vordienstzeit, ausgenommen die Abfertigung, angerechnet.

§ 6 Dienstwohnungen

Die ... verpflichtet sich, das Nutzungsrecht an den Dienstwohnungen in ... den nach § 2 gekündigten Arbeitnehmern bis zum ... zu verlängern.

Betriebs- und Heizkosten werden separat belastet und sind an die Firma

... zu überweisen.

Gleichzeitig soll den Arbeitnehmern im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten der Kauf ihrer Dienstwohnung ermöglicht werden.

...

Ort/Datum

...

Geschäftsleitung

...

Betriebsrat

Literaturverzeichnis

- | | |
|---|--|
| Achouri, C. (2010) | Recruiting und Placement. Methoden und Instrumente der Personalauswahl und -platzierung. 2. überarbeitete und erweiterte Aufl. – Wiesbaden, Gabler GWV Fachverlage GmbH. |
| Aebi, D. (2004) | Praxishandbuch Sicherer IT-Betrieb. Risiken erkennen. Schwachstellen beseitigen. IT-Infrastruktur schützen. 1. Aufl. – Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GWV Fachverlage GmbH. |
| Aigner, U.; Bauer, C. (2008) | Der Weg zum richtigen Mitarbeiter. Personalplanung, Suche, Auswahl und Integration. 1. Aufl. – Wien, Linde Verlag Wien GmbH. |
| Albert, G. (2009) | Betriebliche Personalwirtschaft. Lehrbücher für die berufliche Weiterbildung. 10. aktualisierte und erweiterte Aufl. – Ludwigshafen, Friedrich Kiehl Verlag GmbH. |
| Albs, N. (2005) | Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag. 1. Aufl. – Berlin, Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co KG. |
| Argyris, C. (1952) | The Impact of Budgets on People. 1. Aufl. – New York, Controllershship Foundation Inc. School of Business and Public Administration, Cornell University. |
| Badertscher, K.;
Scheuring, J. (2007) | Wirtschaftsinformatik. Wartung und Betrieb eines Informations- und Kommunikationssystems. Methoden, Prozesse und Technologien mit zahlreichen Illustrationen, Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten. 1. Aufl. – Zürich, Compendio Bildungsmedien AG. |
| Badertscher, K.;
Grubelmann, J.;
Scheuring, J. (2006) | Wirtschaftsinformatik Grundlagen. Informations- und Kommunikationssysteme gestalten. Grundlagen mit zahlreichen Illustrationen, Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten. 1. Aufl. – Zürich, Compendio Bildungsmedien AG. |
| Baland, J., M.;
Bardhan, P.; Bowles, S. (2007) | Inequality, cooperation, and environmental sustainability. 1. Aufl. – New York, Russell Sage Foundation Princeton University Press. |
| Balzert, H.; Balzert, H.;
Krengel, A.; Poguntke, W. (2005) | Das Internet. Beruflich & privat, effizient & sicher nutzen. 1. Aufl. – Bochum, Verlag W3L GmbH. |
| Bea, F., X.; Göbel, E. (2010) | Organisation. Theorie und Gestaltung. 4. neu bearbeitete und erweiterte Aufl. – Stuttgart, UTB Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. |
| Becker, L. (2009) | Professionelles E-Mail-Management. Von der individuellen Nutzung zur unternehmensweiten Anwendung. 1. Aufl. – Wiesbaden, Gabler GWV Fachverlage GmbH. |

- | | |
|---|---|
| Beierle, C.; Kern-Isberner, G. (2008) | Methoden wissensbasierter Systeme. Grundlagen, Algorithmen, Anwendungen. 4. verbesserte Aufl. – Wiesbaden, Vieweg + Teubner GWV Fachverlage GmbH. |
| Beims, M. (2009) | IT-Service Management in der Praxis mit ITIL 3. Zielfindung, Methoden Realisierung. 2. aktualisierte und erweiterte Aufl. – München, Carl Hanser Fachbuchverlag. |
| Beitz, L., E. (1996) | Schlüsselqualifikation Kreativität. Begriffs-, Erfassungs- und Entwicklungsproblematik. 1. Aufl. – Hamburg, S+W Steuer- und Wirtschaftsverlag. |
| Berthel, J.; Becker, F., G. (2010) | Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 9. überarbeitete und erweiterte Aufl. – Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag. |
| Birkigt, K.; Stadler, M. M.; Funck, H., J. (2002) | Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 11. überarbeitete und aktualisierte Aufl. – München, Verlag Moderne Industrie. |
| Brenner, M. (2007) | Werkzeugunterstützung für ITIL-orientiertes Dienstmanagement. Ein modellbasierter Ansatz. 1. Aufl. – Norderstedt, Books on Demand GmbH. |
| Bröckermann, R.; Pepels, W. (2004) | Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. 1. Aufl. – Berlin, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. |
| Brückner, M.; Przyklen, A. (2009) | Kursbuch Datenschutz. Der Ratgeber gegen den Röntgenblick. 1. Aufl. – Murnau a. Staffelsee, Mankau Verlag. |
| Buchsein, R.; Victor, F.; Günther, H.; Machmeier, V. (2008) | IT-Management mit ITIL V3. Strategien, Kennzahlen, Umsetzung. 2. aktualisierte und erweiterte Aufl. – Wiesbaden, Vieweg + Teubner GWV Fachverlage GmbH. |
| Bärwolff, H.; Victor, F.; Hüskens, V. (2006) | IT-Systeme in der Medizin. IT-Entscheidungshilfe für den Medizinbereich. Konzepte, Standards und optimierte Prozesse. 1. Aufl. – Wiesbaden, Friedr. Vieweg & Sohn Verlag GWV Fachverlage GmbH. |
| Bühner, R. (2004) | Personalmanagement. 3. überarbeitete und erweiterte Aufl. – München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. |
| Deißinger, T.; Ruf, M. (2006) | Übungsfirmen am Kaufmännischen Berufskolleg in Baden-Württemberg. Praxisorientierung vollzeitschulischer Berufsausbildung zwischen Anspruch und Wirklichkeit. 1. Aufl. – Paderborn, Eusl Verlagsgesellschaft. |
| Dent, K. (2005) | Postfix. Ein sicherer und leicht zu verwaltender MTA für Unix. 2. korrigierte Aufl. – Köln, O'Reilly Verlag GmbH & Co. KG. |
| Drumm, H., J. (2008) | Personalwirtschaft. 6. überarbeitete Aufl. – Berlin, Springer Verlag. |
| Dye, M.; McDonald, R.; Ruf, A. (2008) | Netzwerkgrundlagen. CCNA Exploration Companion Guide. 1. Aufl. – München, Addison-Wesley Verlag. |

Eckert, C. (2009)	IT-Sicherheit. Konzepte, Verfahren, Protokolle. 6 überarbeitete und erweiterte Aufl. – München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
Erpenbeck, J.; Sauter, W. (2007)	Kompetenzentwicklung im Netz. New Blended Learning mit Web 2.0. 1. Aufl. – Köln, Hermann Luchterhand Verlag GmbH.
Felden, C. (2006)	Personalisierung der Informationsversorgung in Unternehmen. 1. Aufl. – Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag GWV Fachverlage GmbH.
Flamholtz, E. (1999)	Human Resource Accounting. Advances in Concepts, Methods and Applications. 3. Aufl. – Norwell, Kluwer Academic Publishers Group.
Franken, S. (2010)	Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. 3. Aufl. Wiesbaden, Gabler Verlag Springer Fachmedien GmbH.
Gergen, P. (2002)	Internetdienste. Aufbau von Mail, Directory, www, Certificate Authority und Co. 1. Aufl. – München, Addison-Wesley Verlag.
Gmür, M.; Thommen, J., P. (2011)	Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 13 Bausteinen. 3. überarbeitete und erweiterte Aufl. – Zürich, Versus Verlag AG.
Gründer, T.; Schrey, J. (2007)	Managementhandbuch IT-Sicherheit. Risiken, Basel II, Recht. 1. Aufl. – Berlin, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
Hentze, J.; Kammel, A. (2001)	Personalwirtschaftslehre 1. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz. 7. Aufl. – Wien, UTB Verlag Paul Haupt.
Holoubek, M.; Potacs, M. (2007)	Handbuch des öffentlichen Wirtschaftsrechts. Band 1. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl. – Wien, Springer Verlag.
Holtbrügge, D. (2010)	Personalmanagement. 4. Aufl. – Berlin, Heidelberg, Springer Verlag.
Hoss, D. (2009)	Internet und E-Mail-Überwachung am Arbeitsplatz. 1 Aufl. – Kassel, Kassel University Press GmbH.
Janz, T.; Hellervik, L.; Gillmore, D., C. (1986)	Behaviour Description Interviewing. New, accurate, cost effective. – Boston, Allyn and Bacon Verlag.
Jeserich, W. (1996)	Personal-Förderkonzepte. Diagnose. Und was kommt danach? – München, Carl Hanser Fachbuch.
Jung, H. (2010a)	Personalwirtschaft. 9. aktualisierte und verbesserte Aufl. – München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
Jung, H. (2010b)	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 12. aktualisierte Aufl. – München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
Kappes, M. (2007)	Netzwerk- und Datensicherheit, eine praktische Einführung. 1. Aufl. – Wiesbaden, B.G. Teubner Verlag GWV Fachverlage GmbH.

- | | |
|---|---|
| Knecht, M.; Pifko, C.
(2010) | Psychologie am Arbeitsplatz. Eine praxisorientierte Darstellung mit zahlreichen Repetitionsfragen und Lösungen. 4. überarbeitete Aufl. – Zürich, Compendio Bildungsmedien AG. |
| Koch, F., A. (2005) | Internet-Recht. Praxishandbuch zur Dienstenutzung, Verträge, Rechtsschutz. 2. Aufl. – München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. |
| Koeppen, T. (2007) | Rechtliche Grenzen der Kontrolle der E-Mail- und Internetnutzung am Arbeitsplatz. Deutschland, Großbritannien und USA im Vergleich. 1. Aufl. – Hamburg, Dr. Kovac Verlag. |
| Kolb, M. (2010) | Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements. 2. Aufl. – Wiesbaden, Gabler Verlag Springer Fachmedien GmbH. |
| Krämer, M. (2007) | Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung. 1. Aufl. – Göttingen, UTB, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Company KG. |
| Kreikebaum, H. (1996) | Grundlagen der Unternehmensethik. 1. Aufl. – Stuttgart, UTB Schäffer-Poeschel. |
| Laufer, H. (2010) | Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente. 8. Aufl. – Offenbach, GABAL Verlag GmbH. |
| Laux, H.; Liermann, F.
(2005) | Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre. 6. Aufl. – Berlin, Heidelberg, Springer Verlag. |
| Lienert, G., A. (1969) | Testaufbau und Testanalyse. 3. Aufl. – Weinheim, Berlin, Beltz Verlag. |
| Lindner-Lohmann, D.;
Lohmann, F.;
Schirmer, U. (2008) | Personalmanagement. 1. Aufl. – Heidelberg, Physica Verlag. |
| Loffing, C. (2006) | Strategische Personalentwicklung. Mitarbeiter gut und günstig qualifizieren. 1. Aufl. – Stuttgart, W. Kohlhammer GmbH. |
| Lorenz, M.;
Rohrschneider, U.
(2009) | Erfolgreiche Personalauswahl. Sicher, schnell und durchdacht. 1. Aufl. – Wiesbaden, Gabler GWV Fachverlage GmbH. |
| Meifert, M., T. (2010) | Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. 2. Aufl. – Berlin, Heidelberg, Springer Verlag. |
| Mentzel, W.;
Grotzfeld, S.; Haub, C.
(2010) | Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen, effektiv einsetzen. 9. Aufl. – Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. |

- | | |
|---|--|
| Metz, T. (1995) | Status, Funktion und Organisation der Personalentwicklung. Ansätze zu einer institutionellen Theorie des Personalwesens. 1. Aufl. – Mering, Dr. Rainer Hampp Verlag. |
| Mroß, M. D.;
Thielmann-Holzmayer,
C. (2005) | Zeitgemäßes Personalmanagement. Erfolgreiche Bereitstellung und Nutzung von Personalvermögen. 1. Aufl. – Wiesbaden, Deutscher Universitäts Verlag GWV Fachverlage GmbH. |
| Neubauer, R.;
Rosenstiel, L. (1980) | Handbuch der angewandten Psychologie. Band 1. Arbeit und Organisation. 1. Aufl. – München, Verlag Moderne Industrie. |
| Nicolai, C. (2006) | Personalmanagement. 2. Aufl. – Stuttgart, UTB Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft. |
| Oechsler, A., W.
(2011) | Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung. 9. aktualisierte und überarbeitete Aufl. – München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. |
| Olbrich, A. (2008) | ITIL kompakt und verständlich. Effizientes IT Service Management- den Standard für IT-Prozesse kennenlernen, verstehen und erfolgreich in der Praxis umsetzen. 4. erweiterte Aufl. – Wiesbaden, Vieweg + Teubner Verlag GWV Fachverlag GmbH. |
| Oppermann-Weber,
U. (2001) | Handbuch Führungspraxis . Führung, Führungskräfte, Führungskompetenzen, Organisation der Bereiche der Mitarbeiterführung, Zielvereinbarungen, Motivation und Delegation. 1. Aufl. – Berlin, Cornelsen Verlag. |
| Osterloh, M.; Weibel,
A. (2006) | Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen. 1. Aufl. – Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GWV Fachverlage GmbH. |
| Pepels, W. (2008a) | B2B-Handbuch General Management. Unternehmen marktorientiert steuern. 2. überarbeitete Aufl. – Düsseldorf, Symposion Publishing. |
| Pepels, W. (2008b) | Vertriebsleiterhandbuch. Ertragreich Kunden gewinnen und binden. 2. überarbeitete Aufl. – Düsseldorf, Symposion Publishing. |
| Pinnow, D. (2011) | Führen. Worauf es wirklich ankommt. 5. Aufl. – Wiesbaden, Gabler GWV Fachverlage GmbH. |
| Radatz, S. (2006) | Beratung ohne Handschlag. Systematisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. 6. Aufl. – Wien, Verlag Systemisches Management. |
| Reiners, J., O. (2004) | Kundenwertsteigerung und Außendienst. Organisation, Personal- und Informationsmanagement im persönlichen Vertrieb. 1. Aufl. – Berlin, Erich Schmidt Verlag GmbH. |
| Reinmann-Rothmeier,
G. (2003) | Didaktische Innovation durch Blended Learning. Leitlinien anhand eines Beispiels aus der Hochschule. – Bern, Verlag Hans Huber. |

- Ridder, H., G. (2009) Personalwirtschaftslehre. 3. aktualisierte und überarbeitete Aufl. – Stuttgart, W. Kohlhammer GmbH.
- Rohmert, W. (1976) Ergonomie. Was ist das? – Köln, Arbeitgeberverband der Metallindustrie.
- Sattelberger, T. (1995) Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. 3. Aufl. – Gabler Verlag.
- Schein, E., H. (2010) Organizational Culture and Leadership. 4. Aufl. – San Francisco, John Wiley & Sons, Inc.
- Schulzki-Haddouti, C. (2003) Bürgerrechte im Netz. 1. Aufl. – Bonn, Berlin, Medienhaus Froitzheim AG.
- Schustereit, S.; Von der Linde, B. (2010) Personalauswahl. Schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden. 4. Aufl. – München, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Simon, W. (2006) Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. 1. Aufl. – Offenbach, GABAL Verlag GmbH.
- Solga, M.; Ryschka, J.; Mattenklott, A. (2011) Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. 3. Aufl. – Wiesbaden, Gabler Verlag | Spring Fachmedien GmbH.
- Sprenger, R. (2007) Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. 3. durchgesehene Aufl. – Frankfurt, Main, Campus Verlag GmbH.
- Stanton, E., S. (2001) Visionäres Personalmanagement [1994]. Kapitel Outplacement-Service. Hrsg. Kienbaum, J.; 2001, 3. Aufl. – Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.
- Steinsdorfer, W.; Jochems, M. (2008) Exchange Server 2007. Der schnelle Einstieg. Installation, Konfiguration, Administration. 1. Aufl. – München, Addison-Wesley Verlag.
- Tichy, N., M.; Fombrun, C., J.; Devanna, M., A. (1984) Strategic Human Resource Management. Selection, Appraisal, Reward, Development. 1. Aufl. – New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Ulrich, H.; Probst, G. (1995) Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. 4. Aufl. – Bern, Haupt Verlag.
- Ulrich, H. (1970) Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. Die Unternehmung als produktives soziales System. 2. überarbeitete Aufl. – Bern, Stuttgart, Haupt Verlag.
- Van Bon, J.; Verheijen, T. (2007) Framework für das IT-Management. 1. Aufl. – Zaltbommel, Van Haren Publishing.
- Verbeck, A. (2001) Kooperative Innovationen. Effizienzsteigerung durch Team-Management. 1. Aufl. – Zürich, Vdf Hochschulverlag AG.

- | | |
|-------------------------------------|---|
| Victor, F.; Günther, H. (2005) | Optimiertes IT-Management mit ITIL. So steigern sie die Leistung der IT. 2. durchgesehene Aufl. – Wiesbaden, Friedr. Vieweg & Sohn Verlag GWV Fachverlage GmbH. |
| Weber, S. (2007) | Das professionelle 1x1. Den besten Mitarbeiter finden. Bewerberflut zielsicher bewältigen. Anforderungsprofil und Stellenbeschreibung. Wege der Personalbeschaffung. Bewerbungsunterlagen und Bewerbungsgespräch. 1. Aufl. – Berlin, Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG. |
| Wegerich, C. (2007) | Strategische Personalentwicklung in der Praxis. Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten. 1. Aufl. – Weinheim, WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA. |
| Weißrieder, J.;
Kosel, M. (2010) | Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis. Mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen. 1. Aufl. – Wiesbaden, Gabler GWV Fachverlage GmbH. |
| Weuster, A. (2008) | Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch. 2. aktualisierte und überarbeitete Aufl. – Wiesbaden, Gabler GWV Fachverlage GmbH. |
| Wien, A. (2009) | Internetrecht. Eine praxisorientierte Einführung. 2. überarbeitete Aufl. – Wiesbaden, Gabler GWV Fachverlag GmbH. |
| Wimmer, A. (2008) | Möglichkeiten der Effizienzsteigerung für die private und gesetzliche Krankenversicherung in Deutschland. 1. Aufl. – Karlsruhe, Verlag Versicherungswirtschaft GmbH. |
| Witten, E. (2007) | Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit. Konzepte, Methode, Instrumente, Unternehmenspraxis. Kapitel Strategische Personalvermögensentwicklung. Ein 2-Ebenen-Bildungscontrolling-Ansatz. Hrsg. Gust, M.; Weiß, R.; 3. überarbeitete Aufl. – München, USP-Publishing. |
| Wunderer, R. (1982) | Arbeitsplatzbeschreibung. In: Management-Enzyklopädie. Das Managementwissen unserer Zeit. Band 1, 2. Aufl. – München, Verlag Moderne Industrie. |
| Züger, R. (2007) | Teamführung. Leadership-Basiskompetenz. Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Praxisaufgaben, Repetitionsfragen und Antworten. 2. Aufl. – Zürich, Comendio Bildungsmedien AG. |

Fachzeitschriften

- | | |
|--------------------------|---|
| Grünefeld, H., G. (1984) | Steuerung und Überwachung des Weiterbildungsaufwandes. In: Personalwirtschaft. 11. Jg. – Köln, Wolters Kluwer Deutschland GmbH. |
|--------------------------|---|

- | | |
|---|---|
| Berthel, J.; Becker, F., G. (1986) | Strategisch-orientierte Personalentwicklung. In: Das Wirtschaftsstudium. 15. Jg., Heft 11. – Düsseldorf, Lange Verlag GmbH & Co. KG. |
| Rühli, E. (1990) | Visionen. In: Die Unternehmung. 40. Jg., Heft 2. – Baden, Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. |
| Scholz, C.; Hofbauer, W. (1987) | Unternehmenskultur und Personalführung. In: Zeitschrift für Personalforschung. 1. Jg., Heft 4. – Mering, Rainer Hampp Verlag. |
| Staehle, W., H. (1988) | Human Resource Management. Eine neue Managementrichtung in den USA? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 58. Jg. – Wiesbaden, Gabler Verlag Springer Fachmedien GmbH. |
| Staehle, W., H. (1975) | Die Stellung des Menschen in neueren betriebswirtschaftlichen Theoriesystemen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 45. Jg. – Wiesbaden, Gabler Verlag Springer Fachmedien GmbH. |
| Tichy, N., M.;
Fombrun, C., J.;
Devanna, M., A.
(1982) | Strategic Human Resource Management. In: Sloan Management Review. 23. Jg., Heft 2, Seite 47 ff. – New York. |
| Wogersien, A. (2001) | Effektivität und Effizienz. Die Dinge richtig tun, die richtigen Dinge tun. Begrifflicher Ansatz. Effektivität, Effizienz, Zweckmäßigkeit, Ergebnisqualität. In: Controller Magazin, Jg. 2001, Heft 6. – Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. |
| Wright, P., M.; Snell, S., A. (1991) | Toward an integrative view of Strategic Human Resource Management. In: Human Resource Management Review, 1. Jg., Heft 3. – New York, Elsevier Science Inc. |

Internetquellen

- | | |
|-----------------------------|--|
| Bradwell, P. (2008) | Social Networks. Firmen sollen Mitarbeiter für Facebook und Co begeistern. Zugriff am 09.04.2011 unter http://www.pcwelt.de/start/dsl_voip/online/news/186838/firmen_sollen_mitarbeiter_fuer_facebook_und_co_begeistern/ |
| Hochschule Pforzheim (2011) | Fakultät für Wirtschaft und Recht. – Pforzheim. Zugriff am 04.04.2011 unter http://www.hs-pforzheim.de/De-de/Wirtschaft-und-Recht/Bachelor/Personalmanagement/DreiSaeulenModell/Seiten/Inhalts_eite.aspx |
| Kary, C. (2007) | Die Presse. Big Brother am Arbeitsplatz. Überwachung. Endet der Persönlichkeits-Schutz vor der Haustür des Dienstgebers? Zugriff am 07.04.2011 unter http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/293711/index.do |

- o. V. (2011) Unister. Lexikon. Gutenberg-Faktorthorie. Zugriff am 08.04.2011 unter http://classic.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/ausgabe_stichwort1035_29.html
- o. V. (2009a) BITKOM- Studie. Jeder Zweite findet Leben ohne Internet undenkbar. Zugriff am 19.03.2011 unter http://www.bitkom.org/de/presse/62013_57983.aspx
- o. V. (2009b) EDÖB. Leitfaden über Internet- und E-Mail Überwachung am Arbeitsplatz. Für öffentliche Verwaltung und Privatwirtschaft. – Bern, Eidgenössische Datenschutzbeauftragte. Zugriff am 05.03.2011 unter <http://www.edoeb.admin.ch/dokumentation/00445/00472/00532/index.html?lang=de>
- o. V. (2009c) Die Presse. Facebook und Twitter kosten eine Woche Arbeit pro Jahr. Zugriff am 19.03.2011 unter <http://diepresse.com/home/techscience/internet/517564/index.do>
- o. V. (2009d) BSI. Die Lage der IT-Sicherheit in Deutschland 2009. Zugriff am 15.03.2011 unter https://www.bsi.bund.de/cln_156/ContentBSI/grundschutz/leitfaden/leitfaden.html
- o. V. (2008a) Avira. Privates Surfen am Arbeitsplatz. Zugriff am 07.04.2011 unter <http://www.compliancemagazin.de/markt/studien/avira250408.html>
- o. V. (2008b) Preisgenau. Gefahren und Risiken von sozialen Netzwerken wie Facebook. Zugriff am 15.03.2011 unter <http://news.preisgenau.de/gefahren-und-risken-von-sozialen-netzwerken-wie-facebook-1157.html>
- o. V. (2006) BSI. Pervasive Computing. Entwicklung und Auswirkungen. Zugriff am 07.04.2011 unter https://www.bsi.bund.de/ContentBSI/Publikationen/Studien/percenta/index_hm.html;jsessionid=B065C18564E4BEB07F95DD91F09A2992.2_cid183
- o. V. (1994) EDÖB. Leitfaden zu technischen und organisatorischen Maßnahmen des Datenschutzes. Zugriff am 05.04.2011 unter <http://www.edoeb.admin.ch/dokumentation/00445/00472/00935/index.html?lang=de>
- o. V. (o. J.) Managerseminare. Das Reifegradmodell. Zugriff am 13.03.2011 unter <http://www.managerseminare.de/Tools/Das-Reifegradmodell,155824>
- ZÜF (2011) Deutscher Übungsfirmenring. Zugriff am 25.03.2011 unter <http://www.zuef.de/zentrale/InfoProdukte/Informationen/tabid/96/language/de-DE/Default.aspx>

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.

Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

St. Pölten, April 2011

.....

Ing. Christoph Krendl